



# *Miljöarbete i försäkringsbranschen*

*- Agria Djurförsäkringar AB*

*Louise Hagsten  
Lena Sandin*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Magisteruppsats i företagsekonomi  
Slutversion  
D-nivå, 20 poäng*

*Uppsats nr 439  
Uppsala, 2006  
Inlämningsdatum 2006-06-10*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-370--SE

---

# Environmental Management in the Insurance Business

- *Agria Djurförsäkringar AB*

Louise Hagsten och Lena Sandin

*Supervisor: Cecilia Mark- Herbert*

## Förord

Under vår studietid på SLU har kvalitets- och miljöledning legat oss varmt om hjärtat. Vi tyckte att det skulle vara mycket givande och roligt att få chansen att göra en studie i detta ämne. Det var nu vi skulle få chansen att få se hur mycket teori och verklighet verkligen har gemensamt. Under hösten 2005 kom vi, efter en förfrågan från oss, i kontakt med Mattias Wallman, kvalitets- och miljöchef på Agria Djurförsäkringar AB. Agria är känt för sitt gedigna kvalitetsarbete och är ivriga att utveckla sitt miljöarbete. Arbetet med uppsatsen kom igång på allvar i mitten av januari och har fortgått under hela våren.

Vi vill rikta ett stort tack till Mattias Wallman, vår kontaktperson på Agria. Vi vill tacka för möjligheten att få skriva ett examensarbete för ett företag och för den stora gästfrihet och öppenhet som vi mött.

Andra personer på Agria vi vill tacka är Björn Forslind, Ann Horn, Ewa Kolmodin, Niklas Lindgren och Anders Mellberg. Tack för er öppenhet och hjälpsamhet vid intervjuer och vid övriga möten.

Vi vill även tacka vår handledare på institutionen, Cecilia Mark-Herbert för det stora stöd hon visat oss under våren. Hennes positiva anda har uppmuntrat oss i de få stunder det har känts tungt och hennes kloka råd och bra tips har gjort oss och uppsatsen ännu bättre.

Dessutom ska vi inte glömma våra studiekamrater som varit till stor hjälp under resans gång och även Annika Gottberg som delat med sig av sin studie. Sist men inte minst ett stort tack till familj, släkt och vänner för allt stöd inte bara under examensarbetet utan under hela vår studiegång!

Uppsala, 16 maj, 2006

Louise Hagsten och Lena Sandin

## Summary

It has become more and more common that companies in the service sector are beginning to understand their own effect on the environment and thus the need to contribute to a sustainable development through acting in a deliberate way. Serious environmental work can help a company to improve their image and in that way win competitive advantage that leads to improved profitability. In a short time perspective, adjustment to the environment is an opportunity to gain competitive advantage and an opportunity to develop a profile. In a long time perspective it is about survival. The environmental work has become a sequel to the work with quality. A company can not present themselves as a company that works with quality if they do not have an active environmental program.

It can be difficult for a company in the service sector to find relevant environmental aspects to work with. The obvious, such as managing paper, waste and energy, are relatively easy to measure. The company can evaluate their consumption of paper and from there reduce, for example printing on both sides. They can sort their waste in different containers and evaluate their consumption of energy in the purpose to minimize it and choose a “green” supplier of energy. When these measures are effectuated many companies in the service sector do not know what more they can do for the environment.

The aim with this study is to examine how companies in the service sector can work more actively with environmental questions, both internally and externally. Many companies in the service sector have noticed today’s discussions about environmental issues and they want to be a part in creating a need in the minds of the customer for the consideration of the environment. The aim will be drawn from the underlying questions: *How can companies in the service sector work more actively with environmental issues?* and *How can companies in the service sector make their customers realize that the company is working actively with environmental questions?*

The study is focused on Agria Djurförsäkringar AB. Agria’s focus today is on internal environmental aspects. Based on interviews and available information about Agria, an interpretation and analysis is presented on the environmental work that Agria has today. This empirical picture will be compared with theories and previous studies to address the aim with the study. During the course of the study, we have realized that Agria has visions for a very strong environmental work. What they lack is an environmental strategy that can help them fulfill their visions. Agria has a strategic goal, “the customer should consider Agria as a company that works actively with environmental questions”. Through complying with a well planned strategy, Agria will reach their strategic goal. When a company in the service sector has come a long way in the internal environmental work they should proceed with the external work by influencing their suppliers and customers. It is the external work that attracts attention on the market as something positive that will lead to competitive advantage. Agria should share their environmental work with their customers. This refers to informing the customers about the environmental work they are carrying out and what they can do for the environment. It is the employees at Agria that will communicate the environmental work and for them to do their best; Agria needs to increase the employees’ engagement for the environment.

---

Key terms: Sustainable development, Quality- and environmental management, Environmental strategies, Environmental policy, Constant improvement

## Sammanfattning

Det har blivit alltmer vanligt att företag inom tjänstesektorn börjat förstå sin egen verkan på miljön och bidra till en varaktig hållbar utveckling genom att agera på ett medvetet sätt. Ett seriöst miljöarbete kan hjälpa företaget att förbättra sin image och på så sätt vinna konkurrensfördelar som i sin tur leder till förbättrad lönsamhet. I ett kort perspektiv är miljöanpassning en möjlighet att vinna konkurrensfördelar och en möjlighet att profilera sig. På längre sikt handlar det om överlevnad. Idag har miljöarbetet blivit en fortsättning på arbetet med kvalitetsutveckling. Ett företag kan inte säga sig hålla hög kvalitetsutveckling om de inte arbetar aktivt med miljön.

Det kan vara svårt för tjänsteföretag att hitta relevanta miljöaspekter att arbeta med. Det finns de självklara som pappershantering, avfallshantering och energi. De är dessutom miljöaspekter som är relativt lätta att åtgärda. Företaget kan se över sin pappersåtgång och därifrån minska den, de kan t.ex. börja skriva ut dubbelsidigt. De kan sortera sitt avfall i olika behållare och se över sin energiförbrukning i syftet att minska den och börja använda en ”grön” elleverantör. När dessa åtgärder är gjorda står många tjänsteföretag frågande inför hur ett fortsatt miljöarbete kan fortlöpa.

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett tjänsteföretag mer aktivt kan arbeta med miljöfrågor, både ur ett internt och externt perspektiv. Många tjänsteföretag har uppmärksammat dagens diskussioner om miljörelaterade frågor och vill vara med att skapa ett behov hos kunderna om att värna om miljö. Syftet kommer att utgå från två underliggande frågor: *Hur kan ett tjänsteföretag arbeta aktivt med miljöfrågor?* och *Hur kan ett tjänsteföretag få kunderna att uppfatta att företaget arbetar aktivt med miljö?*

Studien är fokuserad på Agria Djurförsäkringar AB. Agrias fokus ligger idag till större del på de interna miljöaspekterna så som pappers- och posthantering, miljövänliga material etc., saker som relativt lätt kan åtgärdas inom verksamheten, d.v.s. på kontoret. Baserat på intervjuer och tillgänglig information om Agria, ges en tolkning och analys av hur miljöarbetet ser ut idag. Denna empiriska bild jämförs med teori och tidigare studier för att besvara syftet med uppsatsen.

Vi har under studiens gång kommit fram till att Agria har visioner för ett mycket starkt miljöarbete. Det som saknas är en miljöstrategi för att ta företaget dit. Agria har redan ett strategiskt miljömål som lyder ”kunden skall uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön”. Genom att följa en väl utarbetad strategi kommer Agria att i framtiden uppnå detta mål. När ett tjänsteföretag har kommit långt i det interna arbetet med miljö är det bra att fortsätta externt genom att påverka sina leverantörer och kunder. Det är dessutom det externa arbetet som uppmärksammas på marknaden som något positivt och som i sin tur kommer att innebära ytterligare konkurrensfördelar. Agria bör ”lyfta ut” deras miljöarbete till kunden, detta innebär i praktiken att informera kunden om vad Agria gör för miljön och vad kunden i sin tur kan göra. Det är Agrias medarbetare som ska förmedla miljöarbetet till kunden och för att de ska göra det på bästa sätt behöver Agria öka medarbetarnas engagemang för miljöarbetet.

---

Nyckelord: Hållbar utveckling, Kvalitets- och miljöledning, Miljöstrategier, Miljöpolicy, Ständig förbättring

# Begreppslista

Nedan står några centrala begrepp som används genomgripande i uppsatsen. För att det inte ska vara nödvändigt att skriva ut hela betydelsen i texten så är de förklarade här.

ALFWA	Agria Levererar Försäkringssystem Webbaserat
ANKI	Agrias Nöjd Kund-Index
AO	Affärsområde
ASVH	Avelsföreningen för svenska varmblodiga hästen
DR	Direkt reglering
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
ISO	International Standards Organization
IIP	Investors In People
Intranät	”Företagsintern användning av Internetteknik” (Bark, 1997, 14)
KC	Kundcenter
LFAB	Länsförsäkringar AB
MLS	Miljöledningssystem
NMI	Nöjd Medarbetar-Index
SIQ	Institutet för Kvalitetsutveckling
SKK	Svenska Kennelklubben
TUPP	Tydlig Utveckling för PersonalPotential
USK	Utmärkelsen Svensk Kvalitet

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMLÅGGRUND .....	1
1.2 SYFTE .....	2
1.3 UPPDRAG .....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 DISPOSITION.....	4
<b>2 METOD .....</b>	<b>6</b>
2.1 BAKGRUND TILL METODVAL .....	6
2.2 LITTERATURSTUDIER .....	6
2.2.1 Datainsamling.....	6
2.2.2 Dokument .....	7
2.2.3 Internet och Intranät.....	7
2.2.4 Intervjuer.....	8
<b>3 TEORI .....</b>	<b>11</b>
3.1 HÅLLBAR UTVECKLING.....	11
3.2 MILJÖLEDNING.....	13
3.2.1 Miljöledningssystem .....	13
3.2.1.1 ISO 14001 .....	14
3.2.1.2 EMAS .....	14
3.3 STRATEGIER.....	15
3.3.1 Miljöstrategier .....	16
3.3.1.1 Ekonomiska aspekter på miljöstrategier.....	18
3.4 TJÄNSTESEKTORN OCH MILJÖN .....	20
3.4.1 Begreppet tjänst.....	20
3.4.2 Att förstå en tjänst utifrån ett förebyggande miljöperspektiv .....	21
3.4.3 Direkt miljöpåverkan vid produktion och konsumtion av tjänster .....	24
3.4.4 Indirekt miljöpåverkan som ett resultat av framtida nyttan (användningen) av tjänster .....	26
3.4.5 Miljöarbete i tjänstesektorn – utvalda branschexempel .....	26
3.4.6 Miljörapportering i tjänstesektorn.....	27
3.4.7 Drivkrafter .....	28
3.4.8 Det resurs- och miljöeffektiva tjänsteföretaget .....	30
3.4.9 Miljöstrategier och verktyg i tjänstesektorn.....	31
3.4.9.1 Analys av miljöstrategier och verktyg i tjänsteföretag .....	32
3.5 ENGAGEMANG.....	34
3.5.1 Individens miljöengagemang.....	34
<b>4 BAKGRUND FÖR DEN EMPIRISKA STUDIEN.....</b>	<b>39</b>
4.1 EN PRESENTATION AV AGRIA.....	39
4.1.1 Agera.....	42
4.2 STÄNDIG FÖRBÄTTRING HOS AGRIA .....	45
4.2.1 Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ.....	45
4.2.2 Agrias kvalitetsarbete.....	45
<b>5 EMPIRI .....</b>	<b>49</b>
5.1 AGRIA OCH MILJÖN.....	49
5.1.1 Agria och deras samarbetspartners.....	52
5.2 PROCESSERNA OCH MILJÖN .....	53
5.2.1 Sälja Trygghetsprocessen.....	53
5.2.2 Försäkringsprocessen.....	55

5.2.3 Skadeprocessen.....	56
5.2.4 Stödprocesserna.....	58
5.2.5 Ledningen och miljön.....	59
5.2.6 Agera och miljön.....	61
<b>6 ANALYS OCH DISKUSSION OM AGRIAS MILJÖARBETE.....</b>	<b>62</b>
6.1 ATT FÖRSTÅ AGRIA UR ETT FÖREBYGGANDE MILJÖPERSPEKTIV .....	62
6.1.1 Agrias direkta miljöpåverkan.....	62
6.1.2 Agrias indirekta miljöpåverkan.....	64
6.1.3 Miljörapportering i Agria .....	66
6.1.4 Agrias drivkrafter .....	66
6.1.5 Det resurs- och miljöeffektiva Agria.....	67
6.1.6 Miljöstrategier i Agria.....	69
6.1.7 Analys av Agrias miljöstrategier och verktyg.....	70
6.1.8 Miljöengagemang i Agria.....	71
6.2 REKOMMENDATIONER .....	73
6.2.1 Direkt miljöpåverkan hos Agria.....	73
6.2.2 Indirekt miljöpåverkan hos Agria .....	74
6.2.3 Miljöstrategi för Agria .....	75
6.2.4 Så här kan Agria engagera medarbetarna .....	78
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>82</b>
<b>8 EPILOG.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>86</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>90</b>
APPENDIX 1 – INTERVJUFRÅGOR: PROCESSÄGARE.....	90
APPENDIX 2 – INTERVJUFRÅGOR: ANDERS MELLBERG.....	91



# 1 Introduktion

---

Lester Brown sa (Angelöw & Jonsson, 1994, 11): *"Hittills har samhället betraktat miljörevolutionen ungefär som ett idrottsevenemang - där tusentals människor är bänkade för att titta, medan en handfull spelare på planen aktivt försöker påverka spelets utgång. I detta fall är framgången beroende av att de osynliga sidolinjer som skiljer åskådarna från deltagarna kan suddas ut, så att vi alla kan bli delaktiga. Att rädda planeten är inget publikevenemang"*.

---

Sättet att se på miljöproblem har förändrats genom åren (Phil, 2003). På 1960-talet koncentrerades åtgärderna på punktutsläpp från specifika farliga källor till att på mitten av 1980-talet mer handla om diffusa utsläpp från många små källor. 1960-talets miljöproblem var utsläpp till vatten, 1970-talets var utsläpp till luft, 1980-talets problem var kemikalier och 1990-talet kom att handla om produktanvändningens miljöpåverkan. Idag lever vi i ett kunskapssamhälle där tjänstesektorn har vuxit sig allt större. Tjänstesektorns miljöpåverkan har inte uppmärksamats lika mycket som varuproduktionen, men i den nya utvecklingen så har fokus hamnat även på tjänsteföretag (Kisch et al., 2002). Det är därför viktigt att öka kunskapen och medvetenheten inom tjänstesektorn om tjänstesystemens gränser och miljöpåverkan.

Det har uppstått en ny miljösituation med såväl hot som möjligheter och företagens förutsättningar inom miljöarbetet har ändrats radikalt (Internet, IVA, 1, 2006). Marknaden har satt allt större krav på företagen, vilket styr utvecklingen och medför kraftigt förändrade konkurrensförutsättningar. Miljö- och samhällsansvarsfrågor har kommit att påverka företag i allt större utsträckning än tidigare (IVA, 1995). Det är inte längre en ensam miljöchefs ansvar, utan miljötänkandet måste integreras i hela organisationen för att företaget skall kunna möta alla miljö- och samhällsansvarskrav och att även kunna dra nytta av de möjligheter som uppkommer.

Miljöfrågor har kommit att få en affärsstrategisk betydelse och företag som tidigt identifierar vilka aspekter som ska prioriteras och hanteras kommer att ligga i spetsen för denna nya miljösituation (Internet, IVA, 1, 2006).

## 1.1 Problembakgrund

Det har blivit alltmer vanligt att företag inom tjänstesektorn börjat inse sin egen verkan på miljön och bidra till en varaktig hållbar utveckling genom att agera på ett medvetet sätt (Kisch et al., 2002). Utmaningen för ett tjänsteföretag ligger, enligt Kisch et al. (2002), i att ha kontroll över de källor som leder till den samlade miljöpåverkan. Ifall detta är möjligt, att kontrollera den samlade miljöbelastningen, kan företaget koppla miljöbelastningen direkt till tjänsten som levereras.

Miljöledning handlar om intern ledning/styrning av ett företags eller annan organisations miljöarbete (Ammenberg, 2004). Miljöledning förklarar vilka strategier och metoder som kan tillämpas för att bedriva ett bra miljöarbete. Ledningen ska genom ett strategiskt beteende leda företaget mot framgång genom ett bra och genomtänkt miljöarbete som engagerar medarbetarna. Ett seriöst miljöarbete kan hjälpa företaget att förbättra sin image och på så sätt

vinna konkurrensfördelar som i sin tur leder till förbättrad lönsamhet. Miljöarbetet inom företaget leder också ofta till resurseffektivisering som även det är lönsamt.

Dobers (1998) skriver om miljöstrategier i ett dynamiskt entreprenörsperspektiv. Idag behöver inte miljöhänsyn ses bara som en fråga om att begränsa de negativa effekterna av ett företags existerande verksamhet utan snarare som en strategisk affärsmöjlighet. Miljöhänsyn och lönsamhet behöver inte vara konflikerande mål.

I ett kort perspektiv är miljöanpassning en möjlighet att vinna konkurrensfördelar och en möjlighet att profilera sig (Gerklev et al., 1997). På längre sikt handlar det om överlevnad. Idag har miljöarbetet blivit en fortsättning för arbetet med att kvalitetsutveckla. Ett företag kan inte säga sig hålla hög kvalitetsutveckling om de inte arbetar aktivt med miljön.

Det kan vara svårt för ett tjänsteföretag att hitta relevanta miljöaspekter att arbeta med. Det finns de självklara som pappershantering, avfallshantering och energi. De är dessutom miljöaspekter som är relativt lätta att åtgärda. Företaget kan se över sin pappersåtgång och därifrån minska den, de kan t.ex. börja skriva ut dubbelsidigt. De kan sortera sitt avfall i olika behållare och se över sin energiförbrukning i syftet att minska den och börja använda en ”grön” elleverantör. När dessa åtgärder är gjorda så står många tjänsteföretag frågande inför vad mer de kan göra för miljön. Det är lättare att verkligen se miljöeffekterna av ett företag som har stor miljöpåverkan, t.ex. biltillverkare och det blir lättare att arbeta med aspekter som är mätbara. För ett tjänsteföretag är inte alla miljöaspekter lika synliga och lätta att mäta.

Finansiella institut är en stor del av tjänstesektorn. De ger andra företag möjlighet att växa och göra förbättringar. Hit räknas bl.a. banker och försäkringsbolag. Försäkringsbolagen ger genom sina tjänster en trygghet till både företag och privatpersoner.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur tjänsteföretag mer aktivt kan arbeta med miljöfrågor, både ur ett internt och ur ett externt perspektiv. Många tjänsteföretag har uppmärksammat dagens diskussioner om miljörelaterade frågor och vill vara med att skapa ett behov hos kunderna om att värna om miljö. Syftet kommer att utgå från dessa underliggande frågor:

- *Hur kan ett tjänsteföretag arbeta aktivt med miljöfrågor?*
- *Hur kan ett tjänsteföretag få kunderna att uppfatta att företaget arbetar aktivt med miljön?*

Studien kommer att fokusera på Agria Djurförsäkringar AB. Agrias kunder har än så länge inte ställt några krav angående miljöfrågor, men Agria vet att den tiden kommer och att de måste vara förberedda.

Agrias fokus ligger till större del på de interna miljöaspekterna så som pappers- och posthantering, miljövänliga material etc., saker som lätt kan åtgärdas inom verksamheten, d.v.s. på kontoret. Målsättningen är att ta fram en strategi för hur Agria skall kunna arbeta med miljöfrågor på ett mer effektivt sätt än idag. Idag arbetar Agria med att finna miljöaspekter som är relevanta för deras organisation. Men de saknar en klar strategi för hur arbetet skall kunna genomlysas ut i företaget och vidare ut till kunderna.

## 1.3 Uppdrag

Agria Djurförsäkringar AB är ett tjänsteföretag som säljer trygghet för djur och människor främst genom djurförsäkringar. Företaget har aktivt arbetat med kvalitetsutveckling och är certifierade både mot ISO 9001 och 14001. Agria har under flera år fått utmärkelser för deras kvalitetsarbete och har börjat dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper till andra företag.

Agria har ett strategiskt miljömål som säger att ”kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön”. Enligt Mattias Wallman (pers. med., 2006), kvalitets- och miljöchef på Agria, så är företagets intention att arbeta aktivt med miljön och att även lyckas på det området. Agria har kommit en bit på väg i sitt miljöarbete, de har bl.a. minskat pappersanvändningen, de har avfallshantering på kontoret och de gör miljöutredningar där de identifierar miljöaspekter. Agria har dock en lång väg att gå innan de kan uppnå sitt strategiska miljömål.

Efter de miljömässiga förbättringar som Agria gjort står de nu inför det som många tjänsteföretag gör i sitt miljöarbete. De har identifierat de självklara miljöaspekterna och åtgärdat dem. Vad kan företaget göra mer? Uppdraget som lett till studien är att hjälpa Agria att närma sig måluppfyllelse av sitt strategiska miljömål. För att uppnå det strategiska miljömålet behövs en strategi, en plan för hur Agria ska nå sitt mål. Idag saknar Agria en uttalad strategi för hur det ska gå till.

## 1.4 Avgränsningar

Studien är gjord på uppdrag av Agria och kommer därför att vara koncentrerad till just det företaget. Försäkringsbranschen som sådan tillhör tjänstesektorn och därför beskrivs teorin med utgångspunkt i tjänstesektorn. I teoridelen är fokus på ”kontorsbaserade” tjänsteföretag, d.v.s. tjänsteföretag med relativt liten miljöpåverkan, t.ex. bank, försäkring och revisionsbolag. Det finns tjänsteföretag med stor eller relativt stor miljöpåverkan också, det kan t.ex. vara flygbolag, taxi och hotellverksamhet. Denna avgränsning har gjorts p.g.a. att Agria är ett försäkringsbolag, ett tjänsteföretag med relativt liten miljöpåverkan.

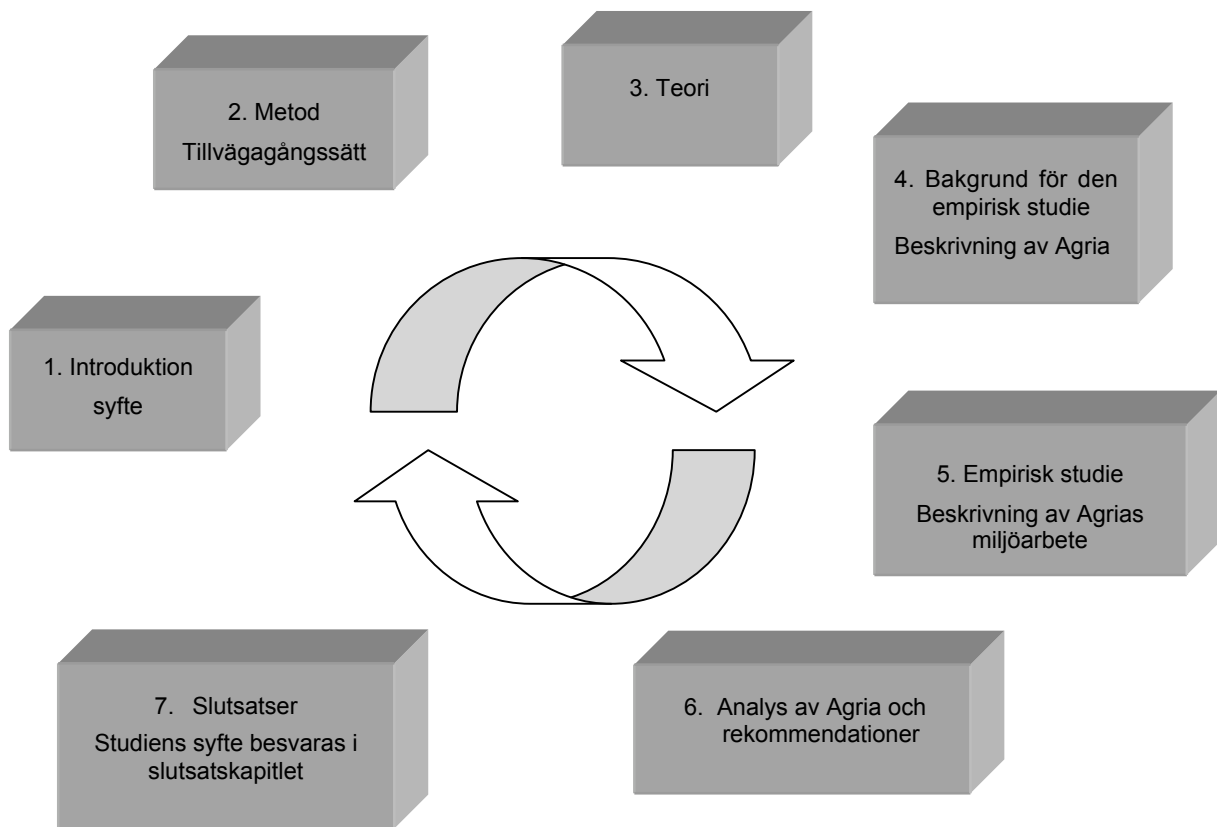
Agria är ett dotterbolag till Länsförsäkringar AB (LFAB). Vi har i vår studie valt att enbart studera Agria och inte inkludera LFAB. Detta trots det faktum att Agria och LFAB delar en del tillgångar som t.ex. lokal, receptionsservice och väktarbolag. Detta resulterar i att de har gemensamma energikostnader och avfallshantering.

Agria är en processorganisation med många olika processer. Vi har i studien valt att koncentrera oss på de processer som i huvudsak rör själva djurförsäkringen. De är SäljaTrygghetsprocessen, Försäkringsprocessen, Skadeprocessen och Stödprocesserna.

Med tanke på studiens utformning och tidsaspekt så har vi inte gjort några marknadsundersökningar. Vi har i epilogen (se Kapitel 8) gett förslag på två marknadsundersökningar som vi anser skulle vara bra för studiens tyngd och för Agrias fortsatta arbete med miljön.

## 1.5 Disposition

Dispositionen för denna studie illustreras i Figur 1.1 och är till för att förse läsaren med en översiktlig bild över hur uppsatsen är strukturerad.



Figur 1.1. Illustration över studiens struktur.

Studien börjar med en introduktion där syftet med detta uppdrag beskrivs. Kapitel två beskriver hur denna studie har genomförts, vilka metoder som har använts och hur.

Det tredje kapitlet tar upp de teorier som är relevanta för ett företag och dess arbete med miljön. Första delen belyser hållbar utveckling, miljöledning och strategier mer generellt för ett företag, medan andra delen mer specifikt beskriver hur ett tjänsteföretag kan arbeta med miljöfrågor.

För att sätta in läsaren i fallföretaget, Agria Djurförsäkringar AB, tar fjärde kapitlet upp de empiriska bakgrundsfakta som krävs för att kunna följa fallföretaget genom studien från syfte till slutsats. Därefter följer en empirisk studie som redogör för hur Agria arbetar med miljöfrågor.

Efter den empiriska studien följer en analys av Agrias miljöarbete om hur de kan fungera som ett resurs- och miljöeffektivt tjänsteföretag. Utefter denna analys har vi valt att redogöra för

våra rekommendationer som vi anser kan hjälpa Agria att nå sitt strategiska miljömål ”kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön”.

I sjunde kapitlet sammanförs all information i slutsatser och kapitlet ämnar besvara studiens syfte:

- *Hur kan ett tjänsteföretag arbeta mer aktivt med miljöfrågor?*
- *Hur kan ett tjänsteföretag få kunderna att uppfatta att företaget arbetar aktivt med miljön?*

I det åttonde och sista kapitlet ges i en epilog förslag till fortsatta studier.

## 2 Metod

---

*I metodkapitlet redogörs det för bakgrunden till studiens metodval och sedan beskrivs valen mer ingående. Eftersom intervjuer är en viktig del i vårt insamlande av data så diskuteras det mer detaljerat.*

---

### 2.1 Bakgrund till metodval

I den samhällsvetenskapliga metodlitteraturen är det skillnad mellan olika metodologiska utgångspunkter (Holme & Solvang, 1991). De olika metodinriktningarna är antingen kvantitativt eller kvalitativt inriktade. Kvantitativ metod hanterar kvantitativa data som t.ex. sifferuppgifter medan kvalitativ metod är inriktad på kvalitativ data. Kvantitativa data samlas vanligen in med hjälp av experiment- och surveyundersökningar och refererar ofta till variabeldata, data som bör bygga på eller utmynna i matematiska data och siffror. En forskare som arbetar med kvantitativa data har som uppgift att ta fram empiriska bevis, så att det studerade fenomenet kan förklaras på ett objektivet sätt. Kvalitativ data å andra sidan samlas vanligtvis in genom deltagande observation och intervjuer. Kvalitativa data refereras mestadels till förståelsedata, d.v.s. de bygger på undersökningssubjektets egna tolkningar. Forskaren försöker förstå den verklighet denne studerar med syfte att spegla den så noggrant som möjligt.

Många miljöstudier bygger på kvantitativ data då de varit inriktade på att kvantifiera en eller flera faktorer, t.ex. faktorer som påverkar miljön negativt (Angelöw & Jonsson, 1994). Dessa studier har haft som syfte att bl.a. mäta faktorerers storlek, styrka och betydelse.

I denna uppsats har vi främst valt en kvalitativ utgångspunkt då vi har för avsikt att studera ett specifikt företag, Agria Djurförsäkringar AB i en fallstudie. Vi är intresserade av att se hur Agria har arbetat med miljön och varför önskade resultat inte uppnåts. Vi har valt en kvalitativ ansats för att i en detaljerad fallstudie upptäcka eventuellt oförutsägbara tankar och företeelser när vi gör intervjuer med nyckelpersoner inom företaget och studerar de interna dokumenten.

### 2.2 Litteraturstudier

Vi har dels under tidigare kurser som ansluter till ämnet och under hela skrivprocessen fortlöpande samlat in litteratur i form av böcker, artiklar och olika rapporter (se litteraturlistan). Vi har främst använt oss av litteratur som knyter an till miljömanagement på olika sätt, dels ur ett naturvetenskapligt perspektiv och dels ur ett företagsperspektiv. Många av böckerna vi studerat behandlar miljöledning och miljöstrategier. Annan litteratur vi använt är traditionell marknadsförings- och strategilitteratur och metodiklitteratur.

#### 2.2.1 Datainsamling

Vid en empirisk undersökning så är valet av metoder för datainsamlingen ett viktigt beslut (Lundahl & Skärvad, 1999). Om avsikten med studien är att studera ett specifikt fall och kunna förstå och beskriva det är observationer, intervjuer och dokumentstudier lämpliga

metoder för datainsamling (Merriam, 1994). För att uppfylla syftet med denna studie kommer insamlingen av data främst ske genom intervjuer och dokumentstudier.

### 2.2.2 Dokument

Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig för forskaren (Lundahl & Skärvad, 1999). I klassisk mening är det information som finns dokumenterad på något sätt, t.ex. i böcker, tidningsartiklar, årsredovisningar, kontrakt, styrelseprotokoll, mötesanteckningar, planer, budgetar, dagböcker etc. Även information från andra medier som radio- och TV-program, bandinspelningar, videoupptagningar och Internet är sekundärdata.

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är det klassiska sättet att inhämta sekundärdata om företag att läsa broschyrer och beskrivningar av årsredovisningar och olika rapporter. Även personaltidningar och branschartiklar kan användas på detta sätt. Det har blivit vanligare vid en sekundärdatainsamling om ett företag att börja samla information på företagets hemsida där det ofta finns en omfattande beskrivning av företaget och dess verksamhet.

I en del fall vill forskaren göra en utförlig innehållsanalys av den insamlade sekundärdatan (Lundahl & Skärvad, 1999). Det finns två sorters innehållsanalyser, den kvantitativa och den kvalitativa. En kvantitativ innehållsanalys syftar till att *mäta* olika saker i dokumentet. När en kvalitativ innehållsanalys genomförs är intresset inriktat på språk, betydelser och mening i dokumenten. En innehållsanalys av en årsredovisning kan identifiera hur starkt miljöfrågorna tränger igenom. Av speciellt intresse att studera är även en organisations kultur, kommunikation och kognition.

Dokument som använts i den här uppsatsen är bl.a. Agrias årsredovisning och rapporten *Utmärkelsen Svensk Kvalitet*. En del av den empiriska datan är inhämtad på Agrias Intranät. *Utmärkelsen Svensk Kvalitet* är en skrift om hur Agria har gjort kvalitetsförbättringar och dessutom fått pris för det (Agria, 2, 2004). Trots att skriften delvis används vid marknadsföring (för Agrias kvalitetsarbete) så kan vi anse den trovärdig i syftet att *beskriva* hur kvalitetsutvecklingen gått till och jämföra det arbetet med miljöarbetet. Även årsredovisningen anses trovärdig då den finns för allmän beskådan och den ger en korrekt helhetsbild över organisationen. Analys av användandet av Internet och Agrias Intranät finns under rubriken Kapitel 2.2.3 *Internet och Intranät*.

### 2.2.3 Internet och Intranät

#### *Internet*

Information som inhämtas genom medier som radio- och TV-program, bandinspelningar, videoupptagningar och på Internet går under begreppet sekundärdata (Lundahl & Skärvad, 1999). När datainsamlingen från Internet inte kommer från personer, intervjuer, diskussioner etc. utan utgår från att man "tagit del av" eller "laddat ner" information från Internet ingår datainsamlingen i kategorin dokumentstudier.

Forskaren har i och med sitt "nya" verktyg Internet hela världen på sitt skrivbord (Lundahl & Skärvad, 1999). Idag ger Internet tillgång till gigantiska mängder information och möjlighet att kommunicera med uppdragsgivare, kollegor och intressenter. Det är möjligt att fritt sprida och utbyta information över hela världen. Det kan innebära stora fördelar att samla in empiriska data via Internet. De flesta medier är idag tillgängliga på nätet, såsom tidningar, tid-

skrifter, information om olika organisationer och företag. Betänkanden, propositioner och offentliga utredningar finns tillgängliga på regeringskansliets hemsida. Det kan även vara fördelaktigt att sköta sina planerade intervjuer via nätet och det är lätt att ta reda på kontaktpersoner.

Det positiva med Internet är att det går att finna en enorm informationsmängd enkelt och kostnadsfritt (Lundahl & Skärvad, 1999). Däremot bör forskaren vara försiktig och bedöma informationen noggrant och inte ta all data för givet, källkritik är centralt vid insamling av data på Internet. Med tanke på att informationsutbudet vida överstiger efterfrågan så är det viktigt att forskaren kan sälla bland informationen.

I de delar av uppsatsen som beskriver Agria som företag och deras olika delar, t.ex. Agera, så används Internet som källa. Det är främst Agrias hemsida som används och det är i ett beskrivande syfte.

#### *Intranät*

Mycket av det empiriska materialet är hämtat, förutom från intervjuer och andra dokument, från Agrias Intranät. Intranätet är väl utbyggt och till för alla medarbetare på företaget. På Intranätet finns bl.a. information om hur Agria har arbetat med miljöfrågor och vad som gjorts på tidigare stadium. Eftersom informationen som finns på Intranätet inte är till för publikation (som t.ex. rapporten *Utmärkelsen Svensk Kvalitet*, 2004) så är den ibland lite otydlig och lämnar plats för tolkning. Datainsamlingen från Intranätet *tillsammans* med intervjuer med nyckelpersoner inom Agria ger en mer komplett syn på Agrias miljöarbete.

Ett problem med användning av Internet och Intranät är att förändringar och uppdatering av de använda sidorna kan ske under studiens gång. Vid varje Internetkälla i referenslistan står det datum på när informationen är hämtad. Analysen är baserad på den information som gick att finna på Internet och Intranätet vid tidpunkten för studiens genomförande.

### 2.2.4 Intervjuer

I de flesta utredningssammanhang finns det någon typ av intervju för datainsamling, t.ex. vid surveyundersökningar, fallstudier, deltagande observation och vid experiment (Lundahl & Skärvad, 1999). Författarna skiljer på standardiserade och ostandardiserade intervjuer. Vid ostandardiserade intervjuer så är huvudsaken att de frågor som ställs ger svar som täcker informationsbehovet, intervjun kan vara flexibel och situationsanpassad. Vid standardiserade intervjuer ska frågeformuleringen och ordningsföljden på frågorna vara densamma vid utfrågning av olika personer. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) så är ostandardiserade frågor mer lämpliga vid insamlandet av *mjuka data* vid kvalitativa undersökningar. I den här uppsatsen, som är kvalitativ, kan det t.ex. komma att handla om personers bedömning av miljöarbetet eller andra aspekter. Den fria ostandardiserade intervjun karakteriseras av att (Lundahl & Skärvad, 1999):

- Syftet med intervjun är inte lika snävt definierat, och inriktningen är bredare och mindre fokuserad.
- Intervjun syftar till att locka fram respondentens värdering av situationen, åsikter, attityder och föreställningar inom ett visst område i lika hög grad som rena fakta.



- Istället för huvudsakligen *informationssökande* frågor används också *dialogutvecklande* frågor, d.v.s. frågor som stimulerar respondenten till att utveckla sina egna frågor och tankar.

Som komplement till gjorda litteraturstudier och för att verifiera dokumenten vi tagit del av har ett antal intervjuer genomförts. Dessa intervjuer har gjorts under friare former, d.v.s. intervjuerna är djupgående på miljöområdet och ostandardiserade enligt ovan beskrivet (se Appendix 1 och 2). De intervjuade är nyckelpersoner inom Agria som har befattningar som är intressanta för studien och för Agrias framtida miljöarbete. De intervjuade är:

- Forslind Björn, processägare för stödprocesserna
- Horn Ann, VD för Agera
- Kolmodin Ewa, processägare för försäkringsprocessen
- Lindgren Niklas, processägare för säljprocessen
- Mellberg Anders, VD för Agria
- Wallman Mattias, Kvalitets- och Miljöchef och processägare för skadeprocessen

Ett problem med intervjuer är att det kan vara svårt att få den intervjuades egen åsikt, om intervjuaren är öppen med syftet för intervjun så är det möjligt att respondenten ger det svar de tror att intervjuaren vill ha (Winter, 1992). När en intervjuad person delar med sig av sina erfarenheter avslöjas en del och annat förblir osagt (Mark-Herbert, 2002). Historien kan variera i både retorik och innehåll beroende på hur intervjuaren uppfattar det. Vi har i våra intervjuer ställt frågor så att vi får svar som verkligen rör det vi är intresserade av, nämligen Agrias miljöarbete. Kohler- Riessman (1993) (se Figur 2.1) har gjort en modell som beskriver hur en berättelse kan förändras i skildringsprocessen.

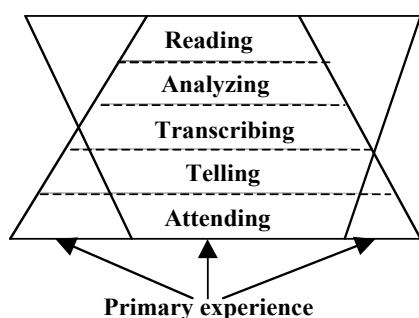


Figure 2.1. Levels of representation in the research process (Kohler-Riessman, 1993, 10).

Den övre triangeln i figuren (med botten uppåt) utgör läsarens "bas", det som hon/han läser och den förståelse hon/han har (pers.med., Mark-Herbert, 2006). Den undre triangeln utgör basen för det upplevda (intervjupersonens bild), där bara en del av det låter sig berättas.

Den första nivån, själva upplevelsen av en händelse, refererar till individens upplevda känslor såsom synintryck och lukter (Kohler-Riessman, 1993). Den andra nivån, berättandet om en händelse, beskriver hur de olika intrycken hör ihop. Det kan vara svårt att t.ex. beskriva en lukt för en annan person. I översättningen och tolkningen tappas ännu mer nyanser såsom ansiktsuttryck och gester. I det analytiska steget blir informationen ännu mer begränsad då intervjuaren tar med sådan information som är relevant för studien och lämnar annan där hän. I det sista steget möter läsaren vad som finns kvar av det ursprungliga intrycket.

Alla intervjuade har beretts möjligheten att läsa och korrigera sammanfattningar av respektive intervju innan deras uttalanden använts i uppsatsens olika delar. Det har gjorts för att försöka minimera förändringen av den intervjuades upplevelse och det som läsaren till slut får läsa.

## 3 Teori

---

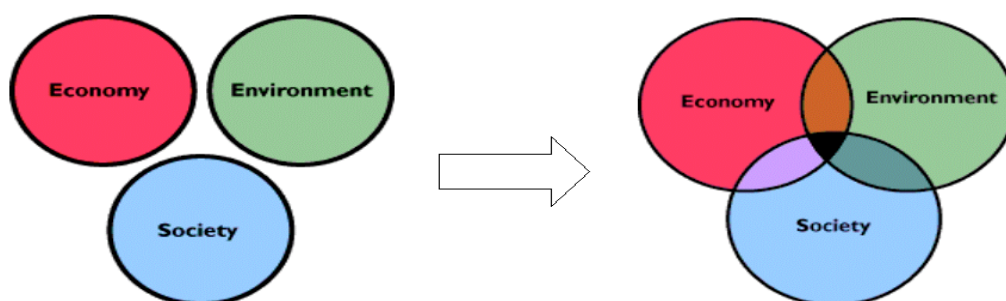
*Teorikapitlet börjar i ett bredare perspektiv då hållbar utveckling, miljöledning och strategier beskrivs. Därefter beskrivs dessa begrepp mer detaljerat ur ett tjänsteföretagsperspektiv.*

---

### 3.1 Hållbar utveckling

Brundtlandrapporten definierar hållbar utveckling som "... en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (Phil, 2003, 143). Grundtanken med konceptet hållbar utveckling är att den ekonomiska tillväxten skall styras så att det sker inom naturens ramar. Phil (2003) beskriver olika tolkningar av begreppet, det finns en mjuk och en hård tolkning. Vid en mjuk tolkning anses att samhällets totala kapitalstock inte får minska men att vissa delar kan minska och andra öka. Då anses såväl naturtillgångar som investeringar skapade av människor tillhöra kapitalstocken. Det innebär att det kan accepteras att natur och miljö blir sämre om framtida generationer får nya vägar och fabriker. De som delar den hårda tolkningen håller inte alls med och menar att utrotning av sällsynta arter, skador på ozonlagret och klimatförändringar inte går att ersätta med något annat. De menar att det är de kritiska miljöproblemen som ska stå i fokus inte kapitalstocken. Trots att det finns flera definitioner och tolkningar av begreppet hållbar utveckling så har idén fått stort genomslag internationellt, begreppet var ett nyckelord vid FN:s andra världskonferens i Rio 1992 om miljö och utveckling (Phil, 2003).

Hållbar utveckling stödjer sig på tre olika dimensioner, en miljömässig, ekonomisk och social dimension (se Figur 3.1) (Ammenberg, 2004). För att nå hållbarhet så ska hänsyn tas till alla tre dimensioner och de bör även koordineras. När dessa tre dimensioner skall tillfredsställas så är det stor risk för konflikter, vad bör då prioriteras? Ammenberg (2004) menar att utan ett hållbart ekologiskt system har det på sikt ingen betydelse vad som sker gällande ekonomiska eller sociala frågor. De tre dimensionerna koordineras i figuren nedan.



Figur 3.1. Hur ekonomi, samhälle och miljö ska samverka (Internet, Sustainable Measures1, 2005).

Ammenberg (2004) diskuterar flera frågor, t.ex. *I hur stor utsträckning bör vi exploatera och förändra naturen?*, *Har vissa människor större rätt att påverka miljön än andra?*, *Vilka är det som styr utvecklingen i världen?* och slutligen *Hur kan en långsiktig hållbar utveckling nås?* Idag är förmodligen den stora omstridda frågan om hållbar utveckling är förenligt med ekonomisk tillväxt (Asplund & Hilding-Rydevik, 2001). Asplund och Hilding-Rydevik menar att det finns en utbredd förväntan hos många aktörer och i många länder att ekonomisk tillväxt kan förenas i en win-win situation tillsammans med miljöskyddsåtgärder.

För att miljöpåverkan skall kunna minskas så måste det fokuseras på källan som i stor utsträckning är material- och energiflöden (Ammenberg, 2004). Detta är endast möjligt i ett kretsloppssamhälle. Ett kretsloppssamhälle fokuserar på källan, hur naturresurserna används, återanvänds, återvinns och slutligen omhändertas med minsta möjliga förbrukning av resurser utan att naturen skadas. För att nå hållbar utveckling krävs det värderingsförändringar och nytt tänkande. Utvecklingen kan gå åt olika håll, Ammenberg (2004) presenterar tre scenarier:

- Teknisk optimism: det innebär att samhället förlitar sig på att tekniska lösningar skall råda bot på miljöproblematiken och ser resurser som obegränsade. Marknaden får styra utvecklingen och strävan efter fortsatt materiell välfärd och tillväxt fortgår. Det finns två tänkbara scenarier i detta synsätt, det är Star Trek (slutar lyckligt) och Mad Max (där tekniken inte löste problemen).
- Stark myndighetsstyrning: samhället styrs genom att stat och regering tar större ansvar och ser till att hållbar utveckling nås. När företagen inte verkar för samhällets bästa så kliver myndigheterna in och bestämmer. Resurser kommer att fördelas mer rättvist. Miljö- och rättvisefrågor prioriteras före kortsiktiga, nationella välfärds mål. Detta kräver internationell samstämmighet och hög moral.
- Lågkonsumtionssamhället: resurser anses begränsade och de sociala värdena sätts i första rummet. Samhället optimeras med tanke på livskvalitet istället för ekonomisk tillväxt. Samarbete och samverkan är viktiga ingredienser.

Einstein (Ottman, 1999, 76) sa "Fantasi är viktigare än kunskap", det är särskilt sant när det handlar om hållbar utveckling. Ingen vet idag hur en hållbar ekonomi ser ut, den måste skapas. Eftersom kreativitet inte tar hänsyn till faktorer såsom utbildningsnivå, arbetstitel och inkomst representerar det en möjlighet för alla människor, alla individer behövs för att skapa det "utanför ramen"- tänkandet som behövs för att uppnå hållbar utveckling.

Det enskilda företaget bör ta ställning till en del frågor för att veta hur de ska förhålla sig till hållbar utveckling (Ottman, 1999). Vad innebär hållbar utveckling för vår industri och vårt företag? Vad innebär det i sin tur för vår existerande produkt och tjänst? Hur kan vi vända långtidshot till att bli möjligheter? Hur än hållbar utveckling tolkas och definieras så är det ett begrepp att samlas kring i en värld där miljömässiga förändringar fordras.

## 3.2 Miljöledning

Miljöledning handlar om intern ledning och styrning av ett företags eller annan organisations miljöarbete (Ammenberg, 2004). Miljöledning förklarar vilka strategier och metoder som kan tillämpas för att bedriva ett bra miljöarbete. Ledningen ska, genom ett strategiskt arbete, leda företaget mot framgång genom ett bra och genomtänkt miljöarbete som engagerar medarbetarna. Ett seriöst miljöarbete kan hjälpa företaget att förbättra sin image och på så sätt vinna konkurrensfördelar som i sin tur leder till förbättrad lönsamhet. Miljöarbetet inom företaget leder också ofta till resurseffektivisering som även är lönsamt.

Ammenberg (2004, 141) delar upp miljöledning i två områden; organisatorisk ”mjuk” miljöledning och operationell ”hård” miljöledning. Organisatorisk miljöledning handlar om omvärlden och företagets relation till denna, d.v.s. relationen till företagets intressenter och de icke fysiska förhållandena. Internt berör den mjuka miljöledningen ledning, styrning, ledningssystem, organisation, ansvars- och befogenhetsfördelning, instruktioner, rutiner, kommunikation, dokumentation, utbildning, kontroll och åtgärder inom alla verksamhetsgrenar. Externa aspekter är t.ex. identifiering och hantering av intressentkrav, konkurrentanalys, marknadsföring, profilskapande och miljöcertifiering. Det kan också vara dokument som miljörapporter, miljöredovisningar och miljökonsekvensbeskrivningar. Viktigt både internt och externt är beslutsfattande och prioritering.

Operationell miljöledning är direkt fokuserad på de flöden av material och energi som är förknippat med företaget och även de flöden av material och energi som är kopplat till produkternas/tjänsternas livscykel (Ammenberg, 2004). Ett mål kan vara att miljöanpassa produkterna så att de blir mer material- och energisnåla. Den hårda delen behandlar också avfallshandling och reningsåtgärder. Ammenbergs indelning av miljöledningsarbete kan kort sagt ses som två delar där den mjuka delen handlar om att miljöanpassa organisationen och den hårda om att miljöanpassa organisationens produkter och tjänster.

### 3.2.1 Miljöledningssystem

För att företag ska kunna arbeta strukturerat med sitt miljöarbete har verktyg som miljöledningssystem (MLS) tagits fram (Ammenberg, 2004). De ska vara ett hjälpmedel för företaget att kunna arbeta systematiskt och effektivt. MLS används även i syftet att skapa trovärdighet, vilket speciellt gäller MLS som granskas av tredje part. Idag är det EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) och ISO (International Standards Organization) 14001 som är de dominerande miljöledningssystemen. Det är BS 7750, det första miljöledningssystemet utvecklat i England, som har legat till grund för utvecklingen av ISO och EMAS. Ett företag eller organisation kan vara certifierade enligt flera olika MLS. Det ska vara kommersiellt lönsamt att vara frivilligt ansluten till ett MLS, både med tanke på imagefrågor och resurseffektivitet för material- och energiflöden.

De moment som utgör stommen i miljöledningssystemen är (Gerklev et al., 1997, 18):

- att företaget genomför en inledande miljögranskning av sin verksamhet
- att företaget upprättar en miljöpolicy
- att företaget sätter upp miljömål för sin verksamhet
- att företaget utarbetar handlingsprogram för hur miljömålen ska uppnås

- att företaget genomför åtgärder, utarbetar rutiner etc.
- att företaget reviderar sin verksamhet och korrigerar eventuell avvikelse.

De två vanligaste systemen, ISO och EMAS, är båda uppbyggda efter dessa moment.

### **3.2.1.1 ISO 14001**

ISO 14000 serien innehåller främst standarder och tekniska rapporter (Ammenberg, 2004). Standarderna ses över med jämna mellanrum av ISO och revideras vid behov. År 2000 startade t.ex. en fyra år lång revidering av ISO 14001. ISO 14001 saknar absoluta krav på miljöarbetet och är en internationell standard för MLS. Det finns alltså inga krav på eller bestämmanden om vilken typ av t.ex. energi företaget skall använda utan ISO 14001: s krav är inriktade på organisatoriska frågor. Företaget sätter själva upp mål som de vill uppfylla och tar i det strategiska arbetet med att nå målen hjälp av ISO 14001.

Stommen i ISO 14001 (och kvalitetsledningssystemet ISO 9001) är ett antal rubriker (Ammenberg, 2004). Under varje huvudrubrik finns underrubriker som kallas system- eller kravelement, varje kravelement har ett antal skallsatser, dessa satser måste beaktas eller uppfyllas för att systemet skall kunna bli certifierat. Skallsatserna är 50 stycken till antalet. ISO 14001 och 9001 har många likheter, om ett företag är certifierat enligt ISO 9001 så är det lättare att implementera ISO 14001.

ISO 14001 är ett samlat begrepp av sex olika miljöstandarder (Gerklev et al., 1997, 15):

- Miljöstyrning (rutiner för miljöarbete och organisation)
- Miljörevision (system för kontroll och revision)
- Miljömärkning (kommunikationssätt att beskriva produktens miljöpåverkan)
- Utvärdering av miljöprestanda (former för utvärdering och redovisning av miljöarbetet)
- Livscykelanalyser (metoder för miljöanpassad upphandling och produktutveckling)
- Miljöterminologi

ISO är ett erkänt miljöledningssystem internationellt och är använt av många stora, internationella företag. Men det finns fler MLS än ISO, EU: s miljöledningssystem EMAS är ett, det är uppbyggt lite annorlunda än ISO.

### **3.2.1.2 EMAS**

EMAS är EU: s förordning för miljöstyrning och miljörevision med syftet att åstadkomma effektivisering och ständig förbättring av företags och organisationers miljöprestanda (Ammenberg, 2004). Nu går EMAS att använda till alla typer av organisationer, innan den reviderade versionen var den endast anpassad för industrianläggningar. Vid en jämförelse mellan EMAS och ISO 14001 så ställer EMAS mer detaljerade krav. Det är ändå ISO 14001 som har blivit den mest populära och använda av de två MLS. Det beror enligt Ammenberg (2004) på att ISO 14001 är gångbart internationellt och EMAS bara i Europa. EMAS har reviderats för att minska skillnaderna till ISO 14001 och innehåller idag inte lika många detaljerade krav. Kraven i EMAS är precis som i ISO 14001 organisatoriska och inte absoluta och specificerade.

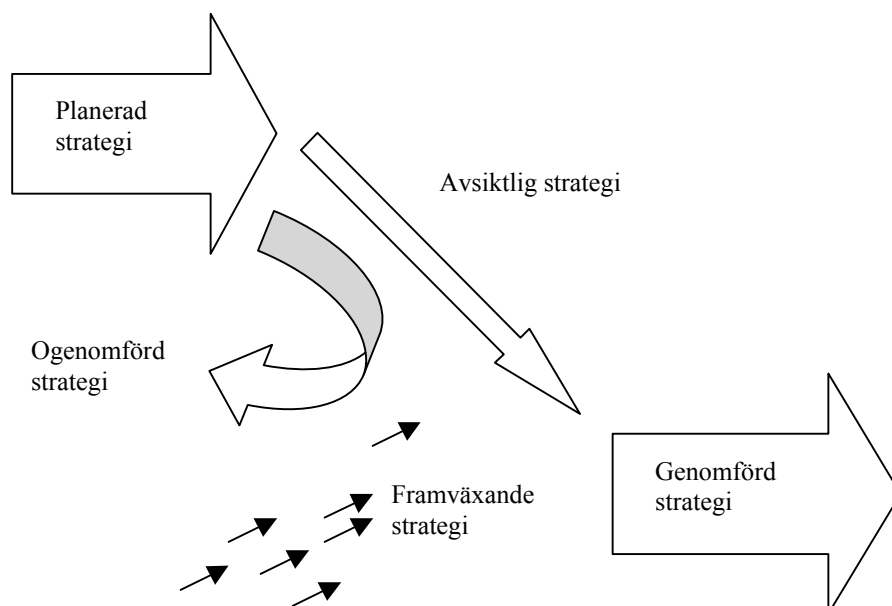
Den viktigaste skillnaden mellan de två MLS är att EMAS kräver en offentlig miljöredovisning, som skall granskas av en tredje oberoende part (Ammenberg, 2004). EMAS har dessutom en logotype som företaget kan använda i marknadsföringssyfte, vilket ISO saknar.

### 3.3 Strategier

En uttalad strategi kan vara ett redskap i arbetet med miljöfrågor. Inom företagsekonomi definieras begreppet strategi som ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål” (Arborelius, 1999, 60). Vidare menar Arborelius (1999) att strategi även syftar på ledningens förmåga att utnyttja företagets resurser för att uppnå de uppsatta målen inom organisationen. Det finns olika strategier för hur ett företag skall lyckas med att nå sina uppsatta mål.

Mintzberg (1988) har kategoriserat strategibegreppet i fyra olika grupper, strategins 4P; plan, pattern (handlingsmönster), position och perspective:

- *Plan* – det traditionella synsättet, innebär att företaget medvetet gör upp en plan i förväg för att nå ett givet och önskat mål (Mintzberg, 1988). Det är en medveten och överlagd process.
- *Pattern* – strategin är endast planerad till en viss del och formerar sig över tiden (Mintzberg, 1988). Företagets genomförda strategi består inom detta begrepp av både en planerad del i kombination med en omedveten och spontan framväxande strategi, (se Figur 3.2).



Figur 3.2. Strategins framväxt (Mintzberg, 1988, i Arborelius, 1999, 61).

- *Position* – strategin utgör länken mellan organisationen och dess omgivning, mellan det interna och externa sammanhanget (Mintzberg, 1988). Fokus inom detta synsätt ligger på hur bästa marknadsposition kan uppnås och hur konkurrensfördelar kan skapas.
- *Perspective* – här är strategin en social konstruktion, en modell över verkligheten som finns i medarbetarnas tankar (Mintzberg, 1988). Inom denna kategori är det viktigt att alla individer inom företaget delar perspektivet, att de accepterar samma modell. Strategierna är baserade på normer, värderingar och historiska skeenden vilket kan leda till tröghet och motstånd mot förändringar av strategierna (Bengtsson, 1993).

I företagets dagliga arbete med miljöfrågor behövs strategier för att struktura upp och leda arbetet framåt.

### 3.3.1 Miljöstrategier

I det praktiska arbetet med miljöfrågor i ett företag är miljöpolicyn det högst styrande dokumentet och det är genom miljöpolicyn som ledningen visar organisationen vad som är viktigt inom miljöområdet (Internet, SIS, 1, 2006). Det finns några, av ISO, fastställda krav på hur företaget skall utforma sin miljöpolicy:

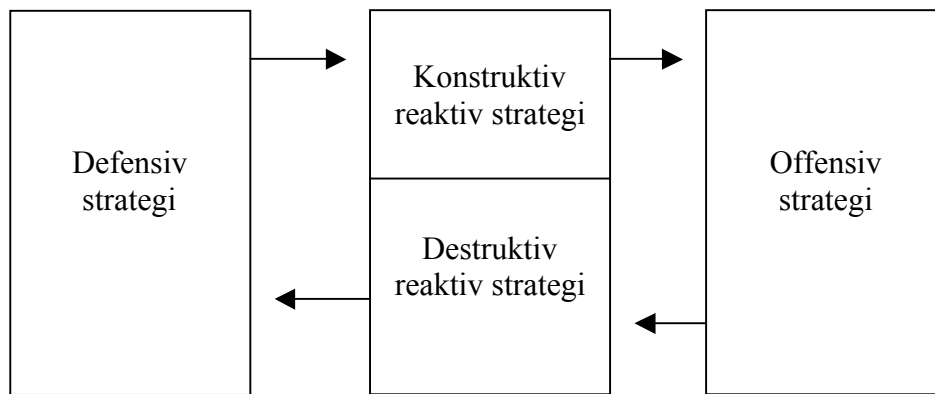
- den bör återge hur företaget ska följa upp lämplig lagstiftning
- den bör innefatta uppgifter om ständig förbättring
- den ska peka på de s.k. betydande miljöaspekterna (delar av organisationens verksamhet, produkter eller tjänster som kan inverka på miljön).

Utifrån dessa tre krav får företaget sedan fritt utforma sin policy så att den speglar just företagets egna miljövärderingar (Internet, SIS, 1, 2006). Miljöpolicyn är första steget mot att införa ett miljöledningssystem.

”Miljöstrategi är en strategi för hur företaget väljer att arbeta med och eventuellt integrera miljöfrågor i den egna verksamheten” (Arborelius, 1999, 11). Miljöstrategin är en vidareutveckling av miljöpolicyn, strategin är en mer omfattande vägbeskrivning om hur policyn skall uppnås.

Liljedahl och Nyström (1998) skriver om miljöstrategier i ett dynamiskt entreprenörs-perspektiv. Idag behöver inte miljöhänsyn ses bara som en fråga om att begränsa de negativa effekterna av ett företags existerande verksamhet utan snarare som en strategisk affärs-möjlighet. Miljöhänsyn och lönsamhet behöver inte vara konflikterande mål. Figur 3.3 (17) beskriver hur ett företag kan utveckla sin strategi från defensiv till offensiv. Det finns enligt detta synsätt tre strategier; defensiv, reaktiv och offensiv.





Figur 3.3. Miljöstrategier (Liljedahl & Nyström, 1998, 126).

En defensiv strategi innebär att företaget försöker undvika förändringar (Liljedahl & Nyström, 1998). Vilket betyder att företaget främst använder sina egna interna kunskaper och resurser och att de främst vänder sig till sina redan existerande kunder. Detta innebär att både kunskapsbasen och marknaden är relativt statisk och begränsad, vilket minskar företagets kreativa potential och sannolikhet för att få fram radikalt nya produkter och processer.

Ett företag som har en offensiv strategi är innovativt och är ofta en öppen organisation (Liljedahl & Nyström, 1998). Företaget vill vara i utvecklingens framkant för att skapa nya möjligheter och marknadsföra dessa. Tyngdpunkten ligger på att utveckla ny kunskap genom teknologiskt nytänkande och utvecklingssamarbete både internt och externt.

En reaktiv strategi är mer oklar (Liljedahl & Nyström, 1998). Den innebär att företaget anpassar sig till rådande marknads- och teknologiska förutsättningar. Den reaktiva strategin kan ses som en övergångsstrategi från en defensiv till en mer offensiv strategi eller vice versa. Företaget kan t.ex. vid nya miljökrav välja att agera enligt en konstruktiv reaktiv strategi. Detta sker genom att bli mer offensiv och innovativ och reagera på dessa nya krav genom att satsa mer på FoU. Om företaget istället agerar genom att försöka undvika förändringar i sin produkt- och processutveckling och använder exempelvis lobbying för att kringgå miljökraven, riskerar det att så småningom förlora i teknologisk kompetens och förmåga till förändring. Därigenom agerar företaget mer defensivt, och använder sig av en s.k. destruktiv reaktiv strategi.

Ett företag som arbetar med miljön både internt och externt ska ange detta i affärsidén (Gerklev et al., 1997). Det innebär en intern företagsprofil av miljömedvetenhet och en önskan att på marknaden skapa motsvarande image. Andra företag har miljö som en nischföreteelse, som bara används på en eller få produkter, då passar det inte att ange miljöarbetet i affärsidén. För att kunna följa sin miljöstrategi behöver företaget mål på vägen, både strategiska och taktiska. Strategiska mål ska vara långsiktiga och ska löpa över en tidsperiod på några år, medan taktiska mål är mer kortsiktiga och ska uppfyllas inom ett år. De taktiska målen är milstolpar på vägen för att nå de strategiska målen.

Ett exempel på en miljöstrategi kan vara (Gerklev et al., 1997, 47):

*Internt: Våra medarbetare ska uppleva stolthet över sitt företag.*

*Externt: Vi ska alltid ligga i framkanten i miljöfrågor på marknaden.*

Strategiska mål för denna miljöstrategi, som ska vara uppfyllda på några års sikt, kan t.ex. vara (Gerklev et al., 1997, 47):

*Internt: Medarbetarna ska uppleva sig ha full delaktighet och medansvar i miljöfrågor.  
Externt: Vi ska vara kända inom branschen som ett klart miljöinriktat företag.*

Exempel på taktiska mål kan vara enligt följande (Gerklev et al., 1997, 48):

*Internt: Samtliga medarbetare ska få genomgripande utbildning i miljöfrågor.  
Externt: Vi ska låta objektiv miljöexpertis granska vårt miljöarbete.*

Mål ska, enligt Welford (2001), vara realistiska och uppnåliga. De långsiktiga målen behövs för att företaget ska kunna utföra en effektiv mätning över en relevant tidsperiod och de kortsiktiga för att skapa signifikans. Målen bör vara utmanande för att motivera, tillfredsställa och ge en känsla av god prestation. De ska vara lätta att förstå och det ska finnas en aktionsplan för hur dessa mål ska uppnås.

En konkurrentanalys är viktig för att undersöka konkurrenter och substitut för att kunna utforma rätt strategi för företaget (Gerklev et al., 1997). En sådan analys ska bl.a. ge svar på frågor om konkurrenternas miljösatningar. Finns det stora skillnader mellan företagen i samma bransch så tyder det på att det finns utrymme för miljöanpassning vilket kan leda till konkurrensfördelar. Om detta är en fördel beror förstås på företagets utgångspunkt.

Enligt Hutchinson (1992, 9; i Arborelius, 1999, 76) är miljöstrategier: "... a new area of competitive advantage". Genom att arbeta fram en strategisk plan som bygger på en vision om en hållbar framtid kan företaget skapa sig konkurrensfördelar relativt sina konkurrenter. Uppbyggandet av den strategiska planen sker i en trestegs process (Hutchinson, 1992, 9; i Arborelius, 1999, 76):

Första steget, *Cleaning up the Present Business*, innebär att företaget börjar se miljöfrågor som möjligheter istället för hot, samt att företaget uppfyller lagkraven.

I steg två, *Exploiting New Business Opportunities*, kan företaget genom att kartlägga existerande problemområden finna områden att spara in pengar på eller finna nya områden där företaget kan skapa nya intäkter.

Det sista steget i processen, *Preparing for a Sustainable Future*, handlar om att skapa visionen för framtiden och utefter visionen skapas den strategiska planen. Det är viktigt att alla inom företaget är delaktiga så väl ledning som medarbetare.

### **3.3.1.1 Ekonomiska aspekter på miljöstrategier**

Enligt det gamla, reduktionistiska, synsättet bör miljöeffekter liksom andra effekter sättas priser och hanteras i penningmässiga termer (Söderbaum, 1998). Eftersom företagets överlevnad bygger på vinst så bör även miljöeffekter ses i detta perspektiv, de blir dessutom mer "verkliga" och "påtagliga" på det sättet. Om effekterna inte går att prissättas blir de överkliga och osynliga. Avfall och utsläpp ska betraktas som ekonomiskt spill (Porter & van der Linde, 1995). Detta innebär att resurserna har använts på ett ineffektivt, ofullständigt och inkompetent sätt, ur ett ekonomiskt perspektiv. Ett aktivt miljöarbete kan även skapa konkurrensfördelar för företaget.

Miljöinvesteringar räknas till investeringar som är särskilt svåra att bedöma (Gerklev et al., 1997). En del av investeringarna kanske blir lönsamma först om fem år medan kostnaderna uppkommer under första året. Miljöarbetet berör många mjuka delar av företagets arbete och som normalt inte ingår i en investeringskalkyl. Det är relativt lätt att bedöma kostnadssidan av miljöarbetet: utbildning, information, utredningar, nya tjänster och nya maskiner. Det kan däremot vara svårt att bedöma och mäta intäkterna av miljöinvesteringarna som kan vara: ökad konkurrensförmåga, förbättrad image, ökad arbetstillfredsställelse och minskad riskexponering inför kommande lagstiftning.

Miljöstrategin behöver därmed inte nödvändigtvis vara ett redskap för att förbättra miljön, utan kan användas som ett styrinstrument för hur företaget ska hantera miljöfrågor (Arborelius, 1999). Förbättrad miljö blir då inte det primära syftet med miljöstrategin, utan blir en positiv bieffekt. Syftet med miljöstrategin är att organisera och styra företagets miljörelaterade arbete och att hjälpa till att integrera miljöaspekterna i företagets alla avdelningar och aktiviteter. Genom att integrera miljöaspekterna med företagets egna mål kan förbättringar uppnås både inom företaget och ute i miljön.

- Kostnadsbesparingar genom effektivare resurs- och energianvändning.
- Förbättrade relationer med kunder, ägare, media och andra intressenter (banker, finansiärer, försäkringsbolag).
- Förbättrad image och ökad försäljning vilket stärker företagets lönsamhet.

Charter och Polonsky (1999) har fem steg i sin miljöstrategiprocess. Det första steget är att sätta överdrivna eller ouppnåeliga mål, mål som låter helt omöjliga att uppfylla och som kanske även är det. Dessa mål, är bäst presenterade när brainstorming önskas. De överdrivna målen får medarbetare att använda sin fantasi och tänka ”utanför ramen”. Brandpålen som brandmännen åker ner för kan tyckas vara en lösning på ett sådant mål. Ett företag kan t.ex. ställa frågan; Vad skulle vi göra annorlunda om vi skulle behöva reducera en viss faktor i företaget, minska vattenförbrukningen med 100 %, och fortfarande möta våra kunders behov?

Ett exempel där miljöinvesteringar lönade sig var vid byggandet av Öresundsbron (Gerklev et al., 1997). De anbudsgivande företagen var tvungna att visa att de hade ett miljölednings-system, de var alltså pressade att investera i nödvändig kompetens inom miljöområdet. Byggandet av bron genererade stora vinster för de företag som deltog. Ett annat exempel är att det i Stockholm ställs krav på exploatörer och entreprenörer att de ska kunna bygga ekologiskt och ha en miljöprofil på företaget (Gerklev et al., 1997). Det innebär att de företag som vill bygga i Stockholm måste satsa på ett miljöarbete. Företagen behöver ”lyfta blicken” och se miljöinvesteringar som investeringar på riktigt lång sikt, där kostnaden uppkommer investeringsåret men intäkten långt senare. Mycket handlar om att få företagen att förstå att det är värt den investeringen.

## 3.4 Tjänstesektorn och miljön

Utvecklingen idag visar att samhället rör sig från ett industrisamhälle till ett tjänste- och kunskapssamhälle (Kisch et al., 2002). Tjänstesektorns miljöpåverkan har inte uppmärksamats lika mycket som varuproduktionen, men i den nya utvecklingen så har fokus hamnat även på tjänsteföretag. Det är därför viktigt att öka kunskapen och medvetenheten inom tjänstesektorn om tjänstesystemens gränser och miljöpåverkan.

Olika industrisektorer påverkar miljön olika mycket, ett oljebolag har större effekter på miljön än t.ex. en bank (Welford, 2001). Detta betyder inte att tjänstesektorn kan ignorera miljöaspekterna. Det finns en hel del förbättringar som även ett tjänsteföretag kan göra för miljön, t.ex. förbättra återvinningen, tänka energisnålt, effektivisera tjänsteresor etc. Allt ett företag gör, påverkar miljön, kanske inte alltid direkt men indirekt.

### 3.4.1 Begreppet tjänst

Definitionen av begreppet tjänst kan sammanfattas som en aktivitet eller process där produktion, distribution och konsumtion sker samtidigt (Kisch et al., 2002). I Tabell 3.1 beskrivs skillnaderna mellan en vara och en tjänst från input till output.

Tabell 3.1. Distinktion mellan varor och tjänster (Kisch et al., 2002, 18)

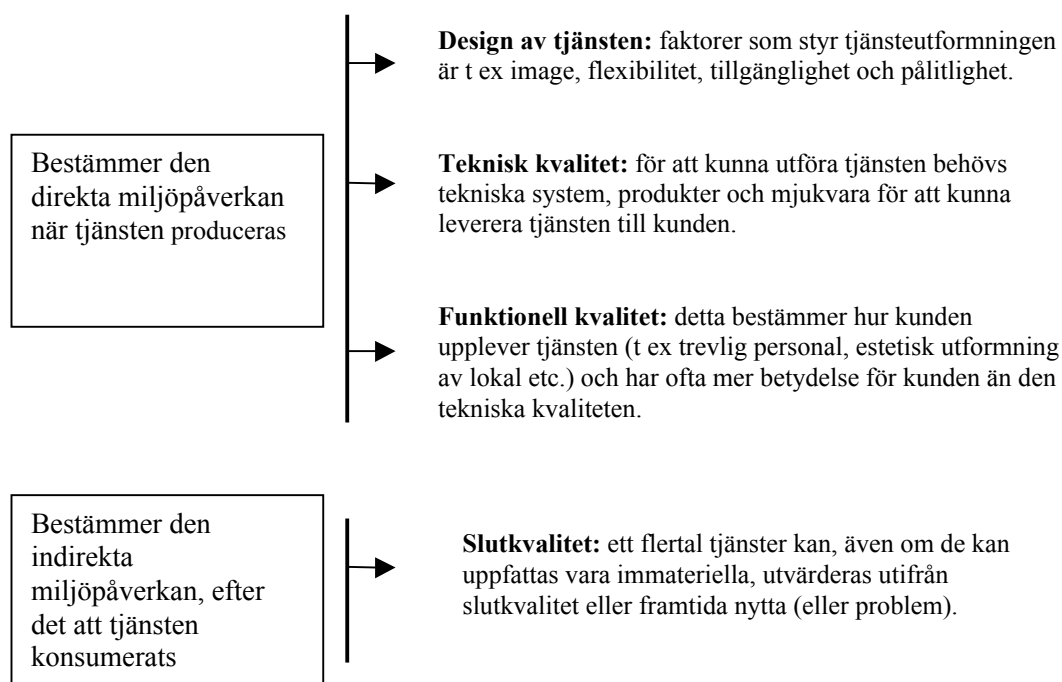
Varor	Tjänster
Materiell	Immateriell
Homogen	Heterogen
Produktion och distribution skild från konsumtion	Produktion, distribution och konsumtion en samtidig process
En sak	En aktivitet eller process
Huvudsakliga värdet skapas i tillverkningen	Huvudsakliga värdet skapas i interaktionen mellan säljare och köpare
Kunder deltar vanligtvis inte i tillverkningsprocessen	Kunderna deltar i produktionen
Kan lagras	Kan inte lagras
Överföring av ägande från säljare till köpare	Ingen överföring av ägande

Begreppet tjänst kan uppfattas som väldigt diffust i jämförelse med produktionsindustrin i och med att en den kan spänna över ett brett fält av aktiviteter (Kisch et al., 2002). Författarna menar att tjänstesektorns ekonomiska fokus främst ligger på total effektivitet där vinst genereras utifrån slutkundens upplevda kvalitet, inte på intern produktivitet (kapital och arbetskraft). Detta innebär att det är interaktionen mellan tjänsteleverantören och kunden som är det centrala i den nytta som kunden upplever. Fokus inom tjänstesektorn ligger därmed på upplevd kundnytta och inte på fysiska flöden som produkter och teknologier. Detta medför att miljöproblemen inom denna bransch inte är lika självklara, då det är kundnyttan som styr ledning och styrning av företaget.

Tjänstesektorns miljöpåverkan idag är till stor del ett resultat av hur tjänsten har producerats (Kisch et al., 2002). T.ex. genom använda teknologier, vilka produkter som använts, hur tjänsten är kopplad till företaget och dess anställda samt hur tjänsten konsumeras. Tjänsteutbudet styrs till stor del utifrån kundernas (hushållen/individens) konsumtionsmönster och behov.

### 3.4.2 Att förstå en tjänst utifrån ett förebyggande miljöperspektiv

Huvudfokus inom tjänstesektorn ligger på den kundupplevda servicekvaliteten (Kisch et al., 2002). Detta gör det svårt att identifiera en klar miljöpåverkan då företaget måste förstå hur den upplevda kundkvaliteten resulterar i miljöpåverkan. Författarna har dock gjort en översiktlig modell som visar den direkta och indirekta miljöpåverkan på tjänsten när den produceras respektive konsumeras (se Figur 3.4).



Figur 3.4. Kvalitetskomponenter som bestämmer den totala miljöpåverkan för en tjänsteprodukt (Kisch et al., 2002, 21).

För att förstå en tjänst utifrån ett förebyggande miljöperspektiv bör det påpekas att det handlar om hållbar konsumtion (Kisch et al., 2002). Inom tjänstesektorn finns det flera aspekter som måste tas i beaktning när det handlar om hållbar konsumtion (Kisch et al., 2002):

1. Individens agerande och beslut i tjänstesystemet.
2. Tjänsteproduktionens struktur.
3. Tjänstens livscykel (samt skillnaden jämfört med en produkts livscykel).

Dessa aspekter presenteras mer i detalj nedan:

#### 1. Individens agerande

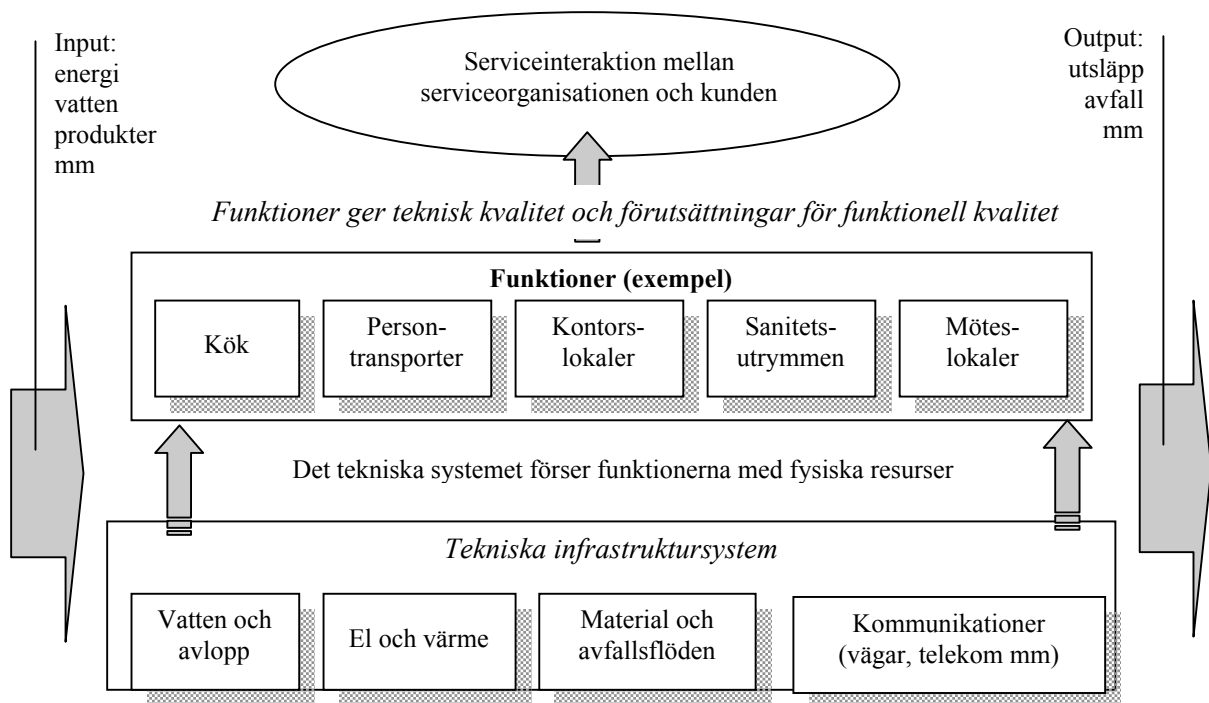
De miljöproblem som är kopplade till tjänster kommer främst ifrån interaktionen mellan de anställda och kunden (Kisch et al., 2002). Detta innebär att individens medvetna eller omed-

vetna val, samt frivilliga eller styrda ageranden i tjänstesystemet bestämmer miljöprestandan. Det finns flera olika interaktioner mellan tjänsteleverantören och kunden:

- Kunden deltar inte direkt i produktionen utan interagerar på avstånd (t.ex. e-handel).
- Kunden deltar i produktionen av en tjänst (t.ex. vandrar i fjällen).
- Kunden åker till tjänstestället för att få tjänsten utförd (t.ex. tvätta bilen i en automat).
- Tjänsten kommer till kunden och utförs hos kunden (t.ex. post i brevlådan).

## 2. Tjänsteproduktionens struktur

Produktionen av tjänster har, precis som varuproduktionen, ett produktionssystem där hela processen från input till output finns beskrivna (Kisch et al., 2002). Figur 3.5 nedan visar hur ett produktionssystem kan modelleras.



Figur 3.5. Tjänstens produktionsstruktur (Kisch et al., 2002, 22).

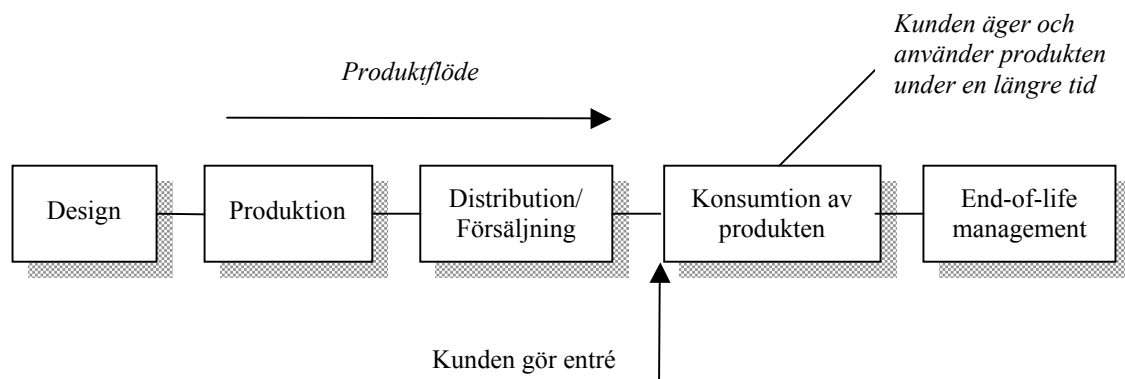
Figuren ovan (3.5) visar på hur företaget kräver vissa resurser för att kunna sköta olika funktioner inom sin verksamhet (Kisch et al., 2002). För att själva interaktionen mellan kund och företag ska ske krävs funktioner av teknisk och funktionell kvalitet så som kontorslokaler, persontransporter, kök och andra utrymmen som krävs för en fungerande verksamhet. Dessa funktioner kräver i sin tur fysiska resurser som el, material, kommunikationsverktyg etc. Dessa fysiska resurser kommer utifrån i form av input som energi, vatten, produkter etc. som sedan lämnar efter sig output i form av utsläpp, avfall mm. efter att ha genomgått produktionssystem.

Inom tjänstesektorn är strukturen i detta produktionssystem mestadels inte synligt för kunden eller de anställda (Kisch et al., 2002). Ett exempel är energisystemet på ett hotell, kunder tar

för givet att ljus och värme levereras när det behövs, vilket även gäller för de anställda. Energiförbrukningen styrs dock direkt av hur kunderna och anställda använder tjänsterna som levereras av energisystemet. Detta är möjligt genom införandet av elektroniska nycklar (kort), vilka aktiverar ljus och värme så fort gästen öppnar dörren och stoppar kortet i aktiveringshållaren.

### 3. Tjänstens livscykel

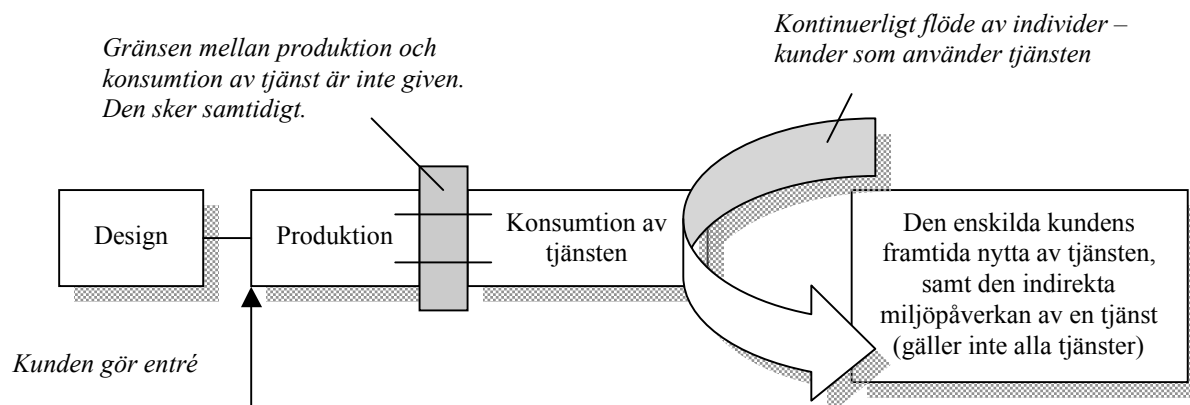
För att förstå tjänstens livscykel bör det först redogöras för hur en produkts livscykel ser ut. Ur ett livscykelperspektiv för en produkt är miljöproblemen relativt enkla att identifiera då de är kopplade till de olika stegen i produktionsprocessen (Kisch et al., 2002). Livscykeln löper över en rad aktiviteter, från input av råmaterial till output i form av produkter till slutkonsument som antingen lämnar tillbaka produkten eller återvinner den på något sätt (se Figur 3.6).



Figur 3.6. Produktens livscykel (Kisch et al., 2002, 23).

I livscykelperspektivet är konsumtionsfasen den del som är svårast att kontrollera då den styrs av konsumentens beteende och behov (Kisch et al., 2002). Detta gäller för både produkter och tjänster. Det är i konsumtionsfasen som kunden träder in och börjar använda produkten/tjänsten.

En livscykel för en tjänst ser lite annorlunda ut än för en produkt. Resurser, tekniska system, produkter och andra fysiska produktionsresurser, som används för att leverera tjänsten kan användas i flera led och flera gånger av de anställda (Kisch et al., 2002). Konsumtionsfasen inträder också mycket tidigare i tjänstens livscykel, kunden gör entré redan vid produktionsfasen (se Figur 3.7, 24).



Figur 3.7. Tjänstens livscykel (Kisch et al., 2002, 24).

Produktionen av en tjänst kan beskrivas som en teknisk infrastruktur som levererar en tjänst och upplevd kundnytta, genom ett antal funktioner, när kunden så önskar (Kisch et al., 2002). För att miljöeffektivisera tjänsteproduktionen måste företaget se över kundflödet i tjänstesystemet och deras beteende och val som kommer att påverka miljön under användandet av tjänsten. I många branscher är dock förhållandet mellan kund och tjänsteorganisation relativt kort, gällande produktion och konsumtion av tjänsten. Undantag finns dock som t.ex. vid utbildning på universitet.

### 3.4.3 Direkt miljöpåverkan vid produktion och konsumtion av tjänster

I och med att tjänstesektorn är integrerad i samhällssystemen (t.ex. energisystem) och hushållen är det problematiskt att identifiera tjänstesektorns enskilda miljöbelastning (Kisch et al., 2002). Författarna har dock identifierat vilka miljöproblem som är mest relevanta för tjänstesektorn och har delat in dessa i olika huvudområden, (se Tabell 3.2, 25) (Ibid, 25).



Tabell 3.2. Översikt över olika huvudområdets direkta miljöpåverkan (egen modifiering utefter Kisch et al., 2002, 25)

Huvudområde	Direkt miljöpåverkan
Användning av fastigheter och byggnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energianvändning</li> <li>• Vattenanvändning</li> <li>• Avfall</li> </ul>
Produktanvändning och produktflöden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemiska ämnen och substanser</li> <li>• Hög materialintensitet</li> <li>• Energiintensitet</li> </ul>
Transporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persontransporter av anställda och kunder</li> <li>• Godstransporter till kund/konsument</li> <li>• Godstransporter till egen produktion</li> <li>• Turisttransporter</li> </ul>
Markanvändning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Särskilt känsliga miljöer</li> </ul>

Användning av fastigheter och byggnader leder, enligt Tabell 3.2, till energi- och vattenanvändning samt avfall (Kisch et al., 2002). Ett företags energianvändning bidrar till olika slag av giftiga utsläpp som t.ex. koldioxid, svaveloxid och kväveoxid. Vattenanvändningen bidrar också till olika utsläpp, men då till reningsverk i former av svår-nedbrytbara kemikalier, fosfor och kväveföreningar mm. Vattenanvändning inom ett företag kan komma från kök, hygienutrymmen och andra sanitetsfunktioner. Avfall kan både vara miljöfarligt och återvinningsbart beroende på art, och genereras utav anställda och kunder.

Företag effektiviserar sin verksamhet allt mer, vilket leder till att material- och energiintensiteten ökar (Kisch et al., 2002). Ökad materialåtgång bidrar till ökade avfallsmängder i samhället och ökad energiintensitet leder till hög energianvändning. Produktflöden kan också innebära flöden av toxiska ämnen och substanser, som kan mynna ut i samhället om de inte tas om hand på rätt sätt.

Transporter av olika slag förekommer oftast inom varje företag i något slag som t.ex. person- och/eller godstransporter (Kisch et al., 2002). Persontransporter till och från tjänsten och även transporter av kunder till och från tjänsten är två stora bidragande faktorer till företagets direkta miljöpåverkan. Även transporter av gods till kunder/konsumenter och till den egna produktionen är också direkt miljöpåverkan. Turisttransporter hamnar också under denna kategori, d.v.s. de företag som arbetar med turism av något slag.

De företag vars tjänster omfattar markanvändning har en direkt miljöpåverkan på den mark de använder (Kisch et al., 2002). Detta gäller inte enbart de marker som klassificeras som känsliga miljöer utan inkluderar all mark som kommer till användning.

Företags direkta miljöpåverkan är oftast lätt att identifiera, men för tjänsteföretag är detta inte alltid fallet (Kisch et al., 2002). Det finns ingen klar gräns för när miljöpåverkan är företagets ansvar och när det går över till att bli kundens ansvar. I och med detta resonemang fram-

kommer det att ett tjänsteföretag även har en stor indirekt miljöpåverkan, vilket beror på den framtida nyttan/användningen av tjänsten.

#### 3.4.4 Indirekt miljöpåverkan som ett resultat av framtida nytta (användningen) av tjänster

Direkt miljöpåverkan uppstår, som nämnts ovan, under interaktionen mellan tjänsteproducent och konsument medan den indirekta miljöpåverkan är ett resultat av tjänsternas framtida nytta och bestående värde (Kisch et al., 2002). Detta innebär att den indirekta miljöpåverkan uppstår utanför den egna organisationen i och med konsumenternas aktiviteter/verksamheter i samband med levererad tjänst. Många av dessa miljöaspekter ligger därmed utanför företagets operationella ansvar då det sker på avstånd, i både tid och plats.

Producentansvar är ett begrepp som kan komma att förändra hela branscher (Gerklev et al., 1997). Det innebär att producenterna ska ta ansvar för att produkten efter att den är förbrukad kan fungera i ett kretsloppssamhälle. En del produktgrupper har fått uttalat producentansvar genom kretsloppspropositionen, som t ex förpackningar, däck, bilar och elektroniska produkter. Till skillnad från varuproduktionen är det inte lika självklart vad ansvar och ägande innebär när det handlar om tjänster (Kisch et al., 2002). Problematiken ligger, för tjänstesektorn, i att fastställa hur ansvaret ska fördelas mellan tjänsteleverantör och konsument, samt att försöka kvantifiera miljöaspekterna. Dessa frågor är för företagen väldigt svåra att bemöta, men på senare tid har allt fler företag börjat uppmärksamma de indirekta miljöaspekterna. Ett exempel på detta är länsstyrelsen som har börjat utbilda taxichaufförer i miljövänlig körning, vilket sker vid den obligatoriska utbildningen för att få taxitillstånd (Kisch et al., 2002). Företagen kan påverka konsumenten genom information och instruktioner, överföring av kunskap, forskning och utveckling.

#### 3.4.5 Miljöarbete i tjänstesektorn – utvalda branschexempel

Kisch et al. (2002) samt Beard och Hartman (1999) har presenterat några korta exempel på hur miljöarbete kan se ut inom olika branscher i tjänstesektorn, som visas nedan.

##### *Banker och finansiella tjänster*

Under en längre tid har banker börjat uppmärksamma och arbeta med miljöfrågor som är kopplade till deras produktion av tjänster. Detta omfattar de aspekter som är kopplade till verksamheter som har kontor (Kisch et al., 2002). På senare tid har finansiella institutioner även börjat lansera miljö-/etikfonder. Föreningssparbanken erbjuder t ex sina kunder olika miljöfonder som omfattar företag som valts ut enligt uppsatta etik- och miljökriterier. Dessa kan t.ex. vara förnybara råvaror, återvunnet material, förnybara energikällor och/eller livscykelanalyser (Internet, FSB, 1, 2006). Ett annat exempel är KPA AB som har utvecklat en modell för att kunna göra investeringsbedömningar utifrån ett miljöperspektiv (Kisch et al., 2002). KPA är också ISO 14001 certifierade och har fokuserat sitt miljöarbete på fyra olika huvudområden: administration, inköp, resor och energi.

##### *Telekommunikation*

Telekommunikationsbranschen tillhandahåller intressanta exempel på nya idéer som försöker fokusera på att ge miljömässiga fördelar (Beard & Hartman, 1999). Forskning på senare år har påvisat att telekommunikationsbranschen har stor miljöpåverkan. En del telekommunikationsföretag konsumerar så mycket som 1 procent av nationens elektricitet, vidare konsumerar de 1

procent av nationens pappersförbrukning och producerar 1 procent av nationens BNP (Beard & Hartman, 1999).

Emellertid så är förändringarna i denna bransch större än i någon annan (Beard & Hartman, 1999). Telekommunikationsföretagen är upptagna med att reducera deras miljömässiga påverkan som ett resultat av den tekniska utvecklingen och marknadsutvecklingen. De använder miljöanpassningen som en ny möjlighet på marknaden.

#### *Vård*

Inom vårdbranschen är användandet av miljöfarliga kemikalier mycket vanligt (Kisch et al., 2002). Därav har många vårdinrättningar börjat arbeta med miljöprojekt för att minska användningen av just miljöfarliga kemikalier. Vidare har arbetet fortsatt och omfattar nu krav på leverantörer (gällande produkter och byggnader), aktiviteter som engagerar personalen (avfallssortering och gemensam bilåkning), certifiering enligt ISO 14001 eller EMAS samt miljökommunikation gentemot intressenter. Inom vården har det visat sig att de vinster som resulterats av miljöarbetet, miljövinster, har lett till ekonomiska besparingar.

#### *Transporter*

För transportföretagen är det relativt enkelt att se över sina resor och miljöanpassa sina fordon inom organisationen (Kisch et al., 2002). Dock kan det vara svårare för andra tjänsteföretag, som banker och andra finansiella institutioner, som måste se över sina anställdas resor till och från arbetsplatsen och resor inom tjänsten. Vanliga åtgärder inom detta område har varit bättre miljöprestanda för fordon (erbjuda alternativet om en miljövänlig tjänstebil), bättre planering av tjänsteresor och samåkning till och från arbetsplatsen, utbildning i miljövänlig körning och krav på underleverantörer.

Detta är exempel på hur några av företagen inom tjänstebanschen har valt att ta itu med för deras verksamhet relevanta miljöaspekter. Varje bransch utgör en belastning på miljön, det är bara en fråga om hur detta skall tas om hand. I och med det ökande miljöarbetet är det också viktigt att redogöra för vad företaget gör för att minska sin miljöpåverkan.

### 3.4.6 Miljörapportering i tjänstesektorn

Tjänsteföretagen är idag inte tvungna enligt lag att upprätta en miljörapport, men däremot har många företag börjat då deras intressenter driver på (Kisch et al., 2002). En miljörapport innehåller ett antal miljöindikatorer som visar vilka aspekter som företaget anser är viktiga ur miljösynpunkt och hur dessa aspekter förändras över åren. Exempel på indikatorer kan vara:

- el (MWh/anställd)
- värme (kWh/m<sup>2</sup>)
- vattenanvändning (m<sup>3</sup>/anställd)
- pappersförbrukning (kg/anställd)
- avfall (kg/anställd).

Det är viktigt att företagen verkligen förstår vad indikatorerna visar och vad som orsakar deras värde samt använder dem på rätt sätt (Kisch et al., 2002). Energianvändningen har diskuterats länge och det har blivit alltmer viktigt för tjänsteföretag att uppmärksamma denna aspekt. Tjänsteföretag bör, som nämnts tidigare, lägga fokus på individuella beteenden och beslut vilka bidrar till den samlade miljöbelastningen. Detta medför att energianvändningen per anställd är en viktig och intressant indikator på hur företaget påverkar miljöbelastningen.

Tjänsteföretag bör, enligt Kisch et al. (2002), utveckla indikatorer för teknisk prestanda och kvalitet, funktionell prestanda och kvalitet.

### 3.4.7 Drivkrafter

Tjänstesektorns bidrag till miljöpåverkan har länge varit uppmärksammas, men det är fortfarande den generella uppfattningen att produktionsindustrin står för den största miljöbelastningen (Kisch et al., 2002). Tjänsteföretagen måste börja se alla aktiviteter i tjänsteproduktionen som en fysisk produktionsprocess. T.ex. bör ett möte ses som en central del i tjänsteproduktionen och inte som en sidoaktivitet, deltagare till mötet behöver ta sig till mötet vilket kan medföra en miljöbelastning om de tar bilen. Återigen står det klart att det är individens enskilda beteenden och val som styr miljöpåverkan. Tjänstesektorn kan liknas, vad det gäller den ”fysiska världen”, vid hur ett hushåll hanterar produkter och är en miljöbelastning, och när det gäller den ”immateriella världen” är tjänstesektorn mer lik en tillverkande industri.

Kisch et al. (2002) anser att det är enklare för tjänsteföretag att vara mer flexibla när det gäller att söka efter nya effektivare, mer miljöanpassade lösningar när det handlar om teknisk utrustning och produkter, än det är för tillverkande industrier. De goda möjligheterna beror på att tjänsteföretag fokuserar på kundtillfredsställelse som i sin tur kan kopplas till immateriella aspekter på företaget, som tjänstvillighet och relationer.

Marknaden har satt ett tryck på tjänsteföretagen att ta sitt ansvar och fokusera på att åtgärda sina miljöproblem (Kisch et al., 2002). Allt fler tjänsteföretag implementerar miljöledningssystem, anställer miljöchefer samt utformar en uttalad miljöpolitik. Många tjänsteföretag vänder sig till konsumenterna, som börjar bli mer och mer miljömedvetna. Men de får inte glömma sina anställda, som också är viktiga drivkrafter. Att både konsument och tjänsteleverantör medverkar vid produktionsfasen, gör att alla blir en integrerad del i tjänsteproduktionsprocessen. Alla medverkande styr indirekt företagets miljöpåverkan, vilket gör det viktigt för företaget att involvera dessa i processen så att de kan ta bra beslut. Detta är en viktig drivkraft i förbättringsarbetet för företaget, då alla involverade känner sig delaktiga.

Arborelius (1999) kategoriserar ett företags drivkrafter under tre olika grupper:

- 1) Myndigheter – lagar och regler som företagen måste följa och leva upp till. Företagen kan ha olika inställning till myndighetskrav, de kan bli motiverade och vilja överträffa kraven eller så kan de se det som ett nödvändigt ont för att få fortsätta sin verksamhet.
- 2) Externa intressenter – marknaden och dess konsumenter är starka drivkrafter bakom företagets miljöarbete, samma gäller för leverantörer.
- 3) Internt intresse – anställda och andra medverkande inom företaget påverkar företagets synsätt (Meima, 1996). För interna intressenter kan miljöanpassningar leda till ekonomiska besparingar genom t.ex. effektivare utnyttjande av resurser, vilket i sin tur kan leda till resursbesparingar (Nulty, 1990; Schmidheiny, 1992).

IVA-studien delar också in hur ett företag ska förhålla sig till miljökrav (IVA, 1995). I denna uppdelning handlar det om företagets sätt att förhålla sig till kraven, om de vill möta, överträffa eller driva myndigheters och/eller marknadens miljökrav.

#### *Möta minimikrav från myndigheter och marknaden*

Företaget gör ett medvetet val att inte driva på miljökraven, utan väljer att enbart möta regleringar och miljörelaterade marknadskrav (IVA, 1995). Genom detta förhållningssätt kan företaget undvika att olösta miljöfrågor kan komma att bli kända och därmed undvika negativ publicitet. En fördel i att möta kraven är tiden företaget får på sig att samla kunskap och finna bättre och effektivare lösningar på miljöproblemen. Detta förhållningssätt är ofta populärt vid mogna frågeställningar, då regleringar är klara och ska införas samt när efterfrågan på marknaden är mättad. Företaget ser inga positiva sidor av att driva myndighets- och marknadskrav.

#### *Överträffa eller driva myndighetskrav*

Företaget satsar på FoU och har god framförhållning till kommande regleringar (IVA, 1995). En anledning till detta kan vara att skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag, att skapa behov innebär att företaget redan har förmågan att kunna tillfredsställa dem. Det finns dock nackdelar i detta sammanhang. Myndigheter kan komma att sätta kraven i relation till företagets egna utsläpp. Detta medför, ifall utsläppen redan är reducerade till max, att företaget måste göra ytterligare investeringar som kan komma att kosta dem mer än om de hade hållit en högre utsläppsnivå. Ett företag som ska lyckas med att överträffa eller driva myndighetskrav måste ha tillräcklig förhandlingsstyrka genom storlek eller kunskap, trovärdighet och tekniskt kunnande.

#### *Överträffa eller driva marknadens krav*

Genom att överträffa eller driva marknadskrav kan företaget skapa eller ta till vara på efterfrågan på gröna produkter (IVA, 1995). Detta kan leda till att företaget kan erhålla "goodwill", och kan anses som en attraktiv och "grön" arbetsplats som kan skapa konkurrensfördelar. En viktig sak för företaget i denna situation är att förmedla det ökade mervärdet i form av miljövärde. Marknaden måste göras medveten om miljövärdet och även vara villig att betala för detta extra värde. Lyckas företaget med detta kan de komma att uppnå kostnadsfördelar gentemot sina konkurrenter. För att lyckas måste företaget förstå och kunna påverka marknaden och efterfrågan samt att de måste veta vilka miljöaspekter som är viktiga och mest relevanta, för att inte göra alltför kostsamma investeringar. Företaget bör även från början ha en god miljöprofil överlag, då dålig miljöhantering i enstaka delar av verksamheten kan dra ner trovärdigheten för hela organisationen.

#### *Överträffa eller driva både myndighets- och marknadskrav*

Detta fjärde förhållningssätt medför att företaget överträffar eller driver både myndighets- och marknadskrav vilket kan leda till en kombination av fördelarna i de två föregående förhållningssätten (IVA, 1995). Det är vanligt att företag som väljer att överträffa eller driva krav, väljer att driva både myndigheter och marknad. En stor fördel ligger i att skapa behovet hos marknaden och samtidigt driva myndigheterna att skapa fördelaktiga regleringar i och med detta skapade behov. Med myndigheter som backar upp företagen skapar de en fördelaktig position då de är beredda att tillfredsställa marknadens behov.

För att företaget ska kunna välja vilken av dessa fyra strategiska roller som passar bäst är det viktigt att kunna se de potentiella fördelarna som kan uppnås i respektive roll (IVA, 1995). Denna roll kan variera beroende på vilken frågeställning som företaget ställs inför, det kan handla om att välja roll i en specifik miljöfråga eller i flera frågeställningar. Enligt författarna så bestäms denna roll av en kombination av tre aspekter: 1) de ekonomiska och miljömässiga konsekvenser som rollen innebär, 2) effekten av konkurrenters möjliga agerande och 3) en bedömning av möjliga långsiktiga fördelar av att agera i en viktig miljöfråga (IVA, 1995). Det

är viktigt för ett företag att veta hur organisationen ska förhålla sig till miljöfrågor och hur dessa ska hanteras för att göra ett trovärdigt och effektivt arbete.

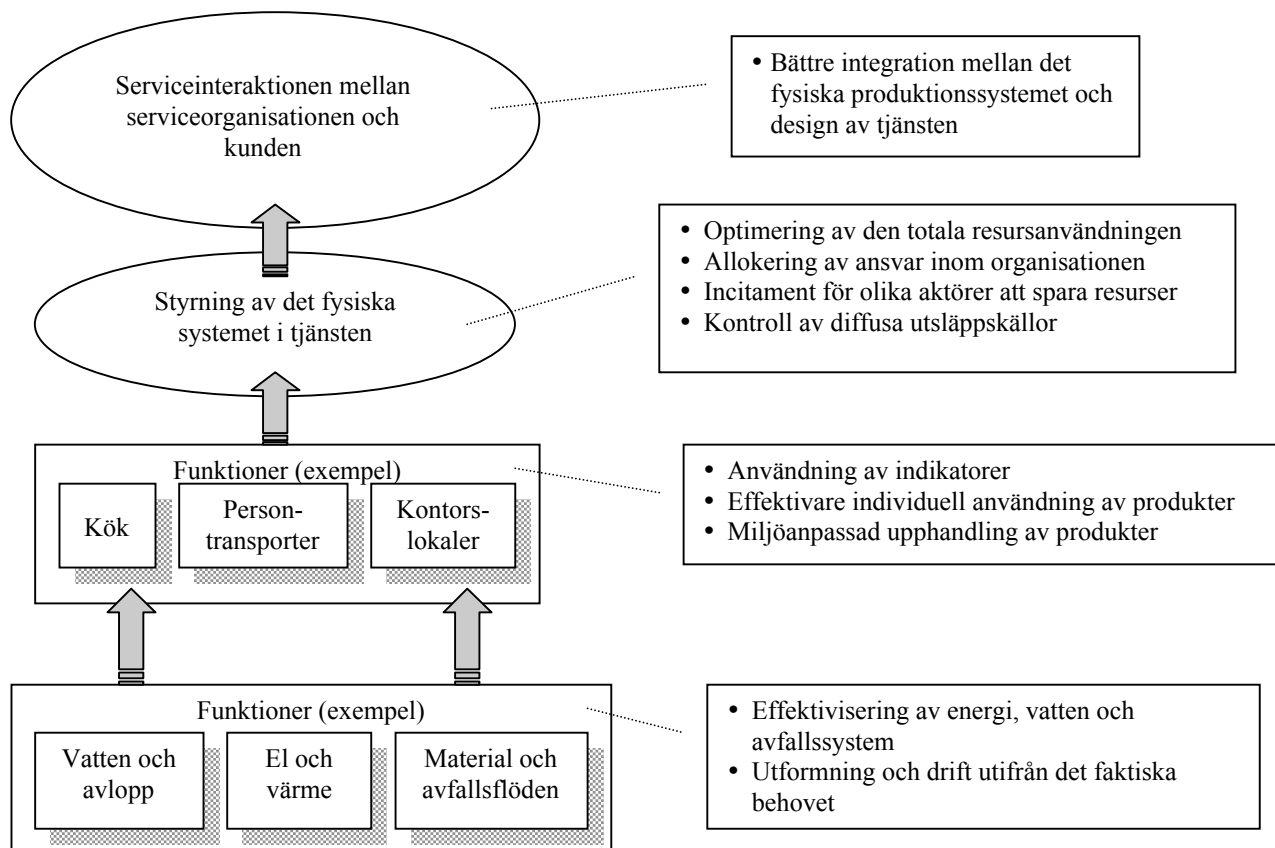
### 3.4.8 Det resurs- och miljöeffektiva tjänsteföretaget

Utmaningen för ett tjänsteföretag ligger, enligt Kisch et al. (2002), i att ha kontroll över de källor som leder till den samlade miljöpåverkan. Ifall detta är möjligt, att kontrollera den samlade miljöbelastningen, kan företaget koppla miljöbelastningen direkt till tjänsten som levereras (se Figur 3.5, 22). Genom detta kan företaget få fram ett miljöeffektivitetsmått på verksamheten. Det är dock komplicerat att mäta de källor som leder till miljöpåverkan, både ur ett praktiskt- och kostnadsperspektiv. Men med dagens informationssystem blir det allt lättare att ta reda på sådan information, som t.ex. energianvändning per maskin eller per anställd.

Tjänstesektorn har effektiviserats genom åren, men inte primärt av miljömässiga skäl (Kisch et al., 2002). Dock har effektiviseringarna lett till mindre miljöpåverkan som t.ex. införandet av Internetbank, vilket har minskat t.ex. pappershanteringen på bankerna. Kisch et al. (2002) menar att det är viktigt att myndigheter och tjänsteföretag (vidare) även effektiviserar tjänsteproduktionen utifrån ett miljömässigt perspektiv.

Att effektivisera tjänstesektorn handlar i stort om att informera kunder och anställda så att de gör rationella beslut, i och med att det är deras medvetna och omedvetna val som styr miljöprestandan (Kisch et al., 2002). Genom olika informationsmetoder kan företaget underlätta för kunden att göra ett bättre val av produkt samtidigt som kunden bättre förstår budskapet bakom produkten (miljömässigt val) och kan använda produkten på bästa (miljövänligaste) sätt. Inom tjänsteföretag där relationen mellan kund och tjänsteleverantör är mer långvarig kan det även vara aktuellt att informationen till kund blir alltmer effektiv och avancerad. Kunden kan t.ex. bli kontinuerligt uppdaterad på bästa miljöval av produkter och/eller tjänster.

Inom tjänsteföretaget är det viktigt att val och inköp av produkter och teknologier görs utifrån ett miljömässigt perspektiv (se Figur 3.8, 31) (Kisch et al., 2002). Teknologier inom tjänstesektorn har i allmänhet kortare livslängd än i den tillverkande industrin, vilket gör det ännu viktigare för tjänsteföretagen att effektivisera användandet och anpassa systemen efter kundbehovet.



Figur 3.8. Identifiering av miljöförbättringsåtgärder i tjänsteorganisationer (Kisch et al., 2002, 42).

I Figur 3.8 har Kisch et al. (2002) delat in tjänsteorganisationen i fyra olika delprocesser. Till dessa delprocesser har författarna identifierat de miljöförbättringsåtgärder som tillhör varje process. Att ta fram och använda indikatorer har varit en viktig och drivande faktor för att effektivisera processer. Genom att kunna mäta effektivitet med hjälp av indikatorer som t.ex. energianvändning blir det möjligt för företagen att lättare förstå och identifiera de effektivaste processerna.

### 3.4.9 Miljöstrategier och verktyg i tjänstesektorn

Det har blivit fler och fler tjänsteföretag som har börjat förstå sin verkan på miljön och börjat med arbetet att bidra till en varaktig hållbar utveckling genom att agera på ett medvetet sätt. I Tabell 3.3 (32) nedan har Kisch et al. (2002) listat upp de vanligaste förekommande miljöåtgärderna.

Tabell 3.3. Exempel på miljöstrategier och verktyg i tjänstesektorn (Kisch et al., 2002, 35)

Miljöstrategier	Exempel på miljöstrategier och verktyg i tjänstesektorn	
Miljökrav vid upphandling och utvärdering av underleverantörer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitution av kemikalier</li> <li>• Utbildning av leverantörer</li> <li>• Gröna fastigheter</li> <li>• Upphandling grön el</li> <li>• Miljöanpassad upphandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gröna kontorsmaskiner</li> <li>• Minskning av förpackningar</li> <li>• Leverantörskrav</li> <li>• Kontroll av produktkedjan</li> <li>• Miljömärkta produkter</li> </ul>
Kontinuerlig förbättring av den egna verksamheten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa transportsystem</li> <li>• Bilpool</li> <li>• Dematerialisering</li> <li>• Design av gröna kontor</li> <li>• Miljöledningssystem</li> <li>• Utbildning av anställda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livscyklänkande</li> <li>• Förebyggande miljöskydd</li> <li>• Återtagning av produkter</li> <li>• Minskad resursanvändning</li> <li>• Avfallshanteringsprogram</li> <li>• Distansarbete</li> </ul>
Utvärdering av miljöprestanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gröna nyckeltal för jämförelse</li> <li>• Samhällsekonomiska kalkyler</li> <li>• Miljörevision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöledningssystem</li> <li>• Mätning</li> </ul>
Finansiella instrument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gröna räkenskaper</li> <li>• Gröna försäkringar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöinvesteringar</li> <li>• Utvärdering av miljöprestanda</li> </ul>

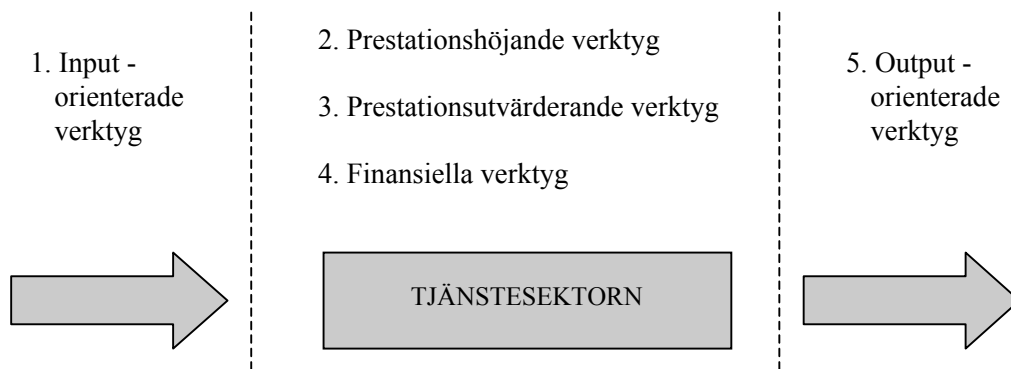
Det finns olika sätt att angripa miljöfrågor, d.v.s. det finns olika miljöstrategier (Kisch et al., 2002). De fyra grupperna som visas i Tabell 3.3 visar de fyra vanligaste strategierna. För att ta reda på vilka tillvägagångssätt som passar företaget eller organisationen är det viktigt att ta reda på var i processen strategierna kommer in.

#### 3.4.9.1 Analys av miljöstrategier och verktyg i tjänsteföretag

Kisch et al. (2002) har genomfört en studie där de identifierade verktyg och tillvägagångssätt som svenska tjänsteföretag och organisationer använder sig av för att minimera sin miljöpåverkan. Målet med studien var inte att se i vilken utsträckning dessa aktiviteter användes utan enbart att göra en översikt över vilka verktygen är.

Kisch et al. (2002) delar in de verktyg som identifierats i fem olika kategorier (se Figur 3.9, 33) enligt användningsområde i förhållande till tjänsteföretaget eller organisationen.





Figur 3.9. Struktur för klassificering av verktyg för att reducera tjänsters miljöpåverkan (Kisch et al., 2002, 43).

1. Inputorienterade verktyg är inriktade på miljöpåverkan som är relaterad till en tjänsteorganisations input i processerna (Kisch et al., 2002). Exempel på dessa kan vara leverantörskrav, utbildning av leverantörer, produktionssubstitution, etc.
2. Prestationshöjande verktyg är till för att förbättra tjänsteorganisationens miljöprestation, som t ex dematerialisering, miljöledning, livscykel tänkande, förebyggande miljöarbete, utbildning av anställda, etc., (Kisch et al., 2002).
3. Prestationsutvärderande verktyg syftar till att utvärdera tjänsteorganisationens miljöprestation, vilka kan vara miljörevision, miljöledningssystem, miljöindikatorer, benchmarking, etc., (Kisch et al., 2002).
4. Finansiella verktyg kan vara miljöförsäkringar, miljöräkenskaper och miljöinvesteringar (Kisch et al., 2002).
5. Outputorienterade verktyg påverkar tjänsteorganisationens information utåt, som t ex miljörapportering, kommunikation, miljömärkning av företagets tjänster och reklam (Kisch et al., 2002).

Miljöanpassade inköp är enligt Kisch et al. (2002) ett kraftfullt verktyg i skapandet av gröna tjänster. Gröna riktlinjer kan skapas av företaget som sedan måste följas vid varje inköp. För att effektivisera kan tjänsteföretagen introducera MLS för att strukturera upp miljöprestandan och ha kontroll över de olika källorna till företagets miljöpåverkan. Genom MLS kan företaget se hur de effektivare kan använda sina resurser och hur de kan arbeta med förebyggande miljöarbete.

Utbildning av anställda och kunder har uppmärksammats alltmer inom tjänsteföretag i syfte att öka deras miljömedvetenhet (Kisch et al., 2002). De anställda måste vara väl medvetna om miljörisker inom deras bransch, vilket gör det viktigt att utbilda anställda och chefer i strategisk miljökunskap. Kunderna i sin tur måste bli utbildade för att kunna bli mer aktivt miljömedvetna i sin konsumtion av tjänsten. Andra utåtriktade miljöaktiviteter är miljörapportering. Tjänstesektorn växer och blir allt större vilket även ökar dess belastning på miljön. Miljörapportering blir därmed alltmer betydelsefull för både företagen och allmänheten.

En ny aspekt som observerats på senare tid är företagets sociala och samhällsliga ansvar (Kisch et al., 2002). Denna aspekt innebär att företaget skall tillhandahålla sina kunder produkter och tjänster på ett effektivt, etiskt och miljömedvetet sätt. Detta resonemang stödjer Ammenbergs (2004) synsätt (se Figur 3.1, 11) där företaget måste balansera dess miljömässiga, ekonomiska och sociala prestanda.

Miljörapportering blir också mer relevant för stora företag som möter internationella marknader (Kisch et al., 2002). Rapporteringen handlar mycket om att visa att organisationen driver ett ansvarfullt företagande. Därmed blir även de sociala aspekterna väsentliga för miljörapporteringen. Finansiella verktyg används inte i så stor omfattning ännu. De verktyg som tjänsteföretag använder sig av idag är miljöräkenskaper och rating av miljöprestanda.

Teknologi är ett verktyg som kan ha en positiv verkan på miljöbelastningen, där nya tekniker och databanker ger möjligheter till distansarbete, on-line tjänster, e-handel etc. (Kisch et al., 2002). Genom att ta tillvara på och använda nya effektivare tekniker kan dessa nyskapade tjänster leda till ekonomisk tillväxt med minskad material- och energiåtgång vilket i sin tur leder till minskad miljöpåverkan.

## 3.5 Engagemang

Engagemang i denna bemärkelse syftar till miljöengagemang, som enligt författarna avser individens aktiva intresse för miljöfrågor och olika aktiviteter som värnar om miljön (Angelöw & Jonsson, 1994). Ett aktivt miljöengagemang innebär att individen utvecklar en livsstil, där hon miljöanpassar sina handlingar, vilket medför att hon undviker beteende/konsumtion av varor som påverkar miljön negativt samt hushåller med jordens begränsade resurser.

På företagsnivå handlar miljöengagemang om att miljöanpassa företagets handlingar, vilket innebär att både ledning och anställda hushåller med jordens begränsade resurser och undviker konsumtion och beteende av miljöbelastade varor och art (Angelöw & Jonsson, 1994). För att kunna utveckla miljöarbetet behövs engagerade medarbetare och framförallt en engagerad ledning. Vidare gäller det att behålla detta engagemang vilket kräver kontinuerlig utbildning på området, därför bör fokus hamna på det rådande läget på miljösidan och även se till vilken grad av intresse som finns.

### 3.5.1 Individers miljöengagemang

En individs miljöengagemang hänger mycket samman med en rad olika faktorer så som *insikt*, *handlingsutrymme*, *ansvar*, *självförtroende* och *kunskap* enligt Angelöw och Jonsson (1994). Detta gör det viktigt för företaget att utveckla en strategi som stimulerar dessa faktorer, och att förstå vad som ligger till grund för människors miljöengagemang och vad som kan hindra utvecklingen av miljöintresset. De fem faktorerna handlar i kort om (Angelöw & Jonsson, 1994, 155):

- 1) att ha *insikt* om miljöproblemens allvar och förstå varför det är nödvändigt att vidta miljöförbättrande åtgärder/insatser
- 2) att ha *handlingsutrymme*, makt och möjlighet att genomdriva miljöförbättringar
- 3) att inse sitt personliga *ansvar* att uträtta miljöförbättringar

- 4) att ha *självförtroende* och våga tro på sin egen förmåga och våga miljöanpassa sina handlingar
- 5) att ha *kunskap* om olika miljövänliga insatser/åtgärder

I tabellen nedan (se Tabell 3.4, 36) har Angelöw och Jonsson (1994) skapat en översiktlig sammanfattning av olika förhållningssätt som finns för att kunna stimulera individens miljö-engagemang:

Tabell 3.4. Olika metoder för att uppmuntra miljöengagemang (Angelöw & Jonsson, 1994, 181)

<b>Förut-sättningar för miljö-engagemang</b>	<b>Hinder för miljöengagemang</b>	<b>Förhållningssätt för att stimulera miljöengagemang</b>
Insikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förneka/förringa miljöproblem</li> <li>• Abstrakta miljöproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprida information om såväl miljöproblem som motåtgärder</li> <li>• Göra miljöproblem vardagsnära och konkreta</li> <li>• Uppmuntra naturvivelser</li> </ul>
Handlings-utrymme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Underskatta sitt handlingsutrymme</li> <li>• Privatekonomiska hinder</li> <li>• Avsaknad av miljöanpassade alternativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påvisa individers handlingsmöjligheter</li> <li>• Betona enskilda insatsers betydelse för en bättre miljö</li> <li>• Belöna och subventionera miljöanpassat</li> <li>• Utveckla strukturella möjligheter för miljöanpassat livsmönster</li> </ul>
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Försvagat ansvarstagande</li> <li>• Inte inse globalt och långsiktigt ansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppmuntra ansvars känsla hos såväl individer som organisationer</li> <li>• Öka organisatorisk trovärdighet genom att förändra internt miljöbeteende, utveckla ekologisk ledning och utveckla samarbete mellan olika organisationer</li> <li>• Rättvis ansvarsfördelning mellan olika aktörer</li> <li>• Betona helhet och långsiktighet</li> <li>• Bryta ner globala miljökrav till lokal nivå</li> </ul>
Själv-förtroende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindervärde och otillräcklighet</li> <li>• - Resignation och passivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstärka individens tilltro till förmågan att vara och en kan göra en nyttig miljöinsats</li> <li>• Medvetandegöra små och positiva miljöförbättringar, t.ex. genom upprättande av en miljöbarometer</li> </ul>
Kunskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brist på kunskap</li> <li>• Motsägelsefull information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprida kunskap om problem och lösningar</li> <li>• Stimulera skolornas miljöundervisning</li> <li>• Internutbilda i miljöfrågor</li> <li>• Starta ekologisk rådgivning</li> <li>• Ge återkoppling på individers miljöbeteende</li> <li>• Entydig information</li> </ul>
Övriga faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsbrist</li> <li>• Vana</li> <li>• Bekvämlighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påvisa att vissa miljöinsatser inte är tidskrävande</li> <li>• Göra miljöinsatser mindre tidskrävande och mer bekväma</li> <li>• Förmedla individers erfarenheter av att bryta vanor, använda tid mm</li> </ul>

Dessa faktorer bildar förutsättningarna för att utveckla individers miljöintresse (Angelöw & Jonsson, 1994). Miljöproblem kan anses vara abstrakta och svåra att förstå utifrån ett individperspektiv, vilket gör det viktigt för individen att få en insikt i allvaret i miljöproblemen. Det gäller att uppmärksamma alla miljöproblem och även de åtgärder som kan vidtas, att se både problem och lösningar. Här är det viktigt att konkretisera och göra miljöproblemen mer vardagsnära.

När individen fått insikt i miljöproblemen gäller det att skapa möjligheter för handlingsutrymme, individen måste känna att det är acceptabelt att genomföra insatser och åtgärder (Angelöw & Jonsson, 1994). Avsaknad av detta utrymme kan hindra individen att agera miljöanpassat. Det gäller också att framhålla betydelsen av enskilda individers agerande, t.ex. genom att belöna eller subventionera miljöanpassat beteende. Erfarenheter visar på att uppmuntranen av enskilda insatser ger resultat, som ordspråket säger ”många bäckar små...”.

Ett försvagat ansvarstagande eller förståelsen för det egna ansvaret är två viktiga aspekter i strävan efter att utveckla ett miljöengagemang (Angelöw & Jonsson, 1994). Företagets arbete syftar till att stärka ansvarstagandet både för företaget i sig och för varje enskild anställd, samt att dela upp ansvaret rättvist mellan olika intressenter (miljöchef, ledningen, ansvariga, anställda etc.) inom företaget. Detta kan vara betydelsefullt då Angelöw och Jonsson (1994) menar att information som kommer från en trovärdig källa tas emot lättare och leder till större attitydförändringar, än om informationen kommer från en icke trovärdig källa. Ökad trovärdighet kan komma från olika håll, ett sätt är att samarbeta med andra organisationer som kan stärka det enskilda företaget. Företaget måste även förmedla helheten och ha förmågan att kunna bryta ner globala miljökrav på en mer lämplig företagsnivå, och i och med detta få företagets individer att inse och acceptera det långsiktiga ansvaret. Det är också viktigt att förmedla och förstärka samspelet mellan individuellt och kollektivt agerande. Ett exempel på individuellt och kollektivt agerande är Israels energisparkampanj (Deutsch & Lieberman, 1985). I början på 1980-talet gick israelisk tv ut och bad alla att släcka all onödig belysning i husen, detta på grund av Israels överkonsumtion av elektricitet. Under experimentet kunde befolkning bevittna resultatet på tv och se hur elmätarna sjönk dramatiskt. Detta nationella experiment ledde till förståelsen av individuellt och kollektivt agerande, och till att Israels elkonsument sjönk sex procent under försökets åtta månader.

Det har även visat sig att ansvarskänslan ökar då miljöpåverkan kan drabba en personligen. Welford (1994) har kommit fram till att chefer är mer benägna att ta ansvar och höja standarderna inom företaget då miljö- och socialpåverkan kan drabba deras familjer. Att våga tro på sin egen förmåga och skapa miljöanpassade handlingar är en av de största utmaningarna för att kunna lösa miljöproblem (Angelöw & Jonsson, 1994). Det gäller att våga byta inställning från att *jag kan inte, jag vet inte hur, ingen skulle lyssna på mig*, till ett mera positivt förhållningssätt. Företaget måste arbeta för att visa tilltro till individernas förmåga att lösa miljöproblem, att stärka individens självförtroende och öppna upp möjligheter att kunna agera självant. Ökad tilltro till sin egen förmåga att utföra miljöanpassade handlingar, ökar miljöengagemanget. Därmed bör framgångar och positiva resultat inom miljöåtgärder uppmärksammas för att ytterligare stärka individers tro att de faktiskt kan påverka miljösituationen i en positiv riktning.

Kunskap och information om olika miljövänliga insatser och åtgärder är ännu en av förutsättningarna för att stimulera miljöengagemanget (Angelöw & Jonsson, 1994). Brist på kunskap och motsägelserfull eller ofullständig information kan komma att utgöra många hinder för att kunna handla på rätt sätt, på ett miljövänligt sätt. Information måste ge enkla och entydiga

budskap och göras tillgänglig genom t.ex. internutbildningar, miljöundervisning i skolor och samhälle, ekologisk rådgivning etc. Den kunskap om miljöarbete som finns inom företaget är en av företagets viktigaste resurser (Gerklev et al., 1997). Återigen pekar författarna på att det är viktigt att uppmärksamma och sprida kunskap om både problem och lösningar (Angelöw & Jonsson, 1994). En stark anledning av ointresse för miljöfrågor är just brist på kunskap, kunskap om miljöproblemens omfattning och samverkan i samhället och hur de skall åtgärdas. Det finns många sätt att sprida och delge information; tv, tidningar, radio, direkt reklam, allmän reklam etc. Angelöw och Jonsson (1994) anser att större vikt bör läggas på att informera om miljöproblemens lösningar och inte om problemen i sig, de menar att okunskapen i samhället ligger i att kunna finna lösningar. Ytterligare en aspekt är att kunna ge återkoppling i former av resultat, som t.ex. minskad förbrukning av resurser som el, papper etc. Forskning visar på att ju mer feedback som individen får desto mer kommer att sparas.

Övriga hinder som kan stå i vägen för ett ökat miljöintresse är vana, bekvämlighet och tidsbrist (Angelöw & Jonsson, 1994). Författarna har genom olika interjuver kunnat fastställa att dessa tre faktorer är ett stort hinder. Miljöfrågorna blir ytterligare ett moment, en arbetsuppgift, för de anställda att ta itu med, och gamla mönster och levnadssätt är svåra att bryta. Ett sätt kan vara att låta personer som har lyckats integrera miljön i sitt levnads-/arbetssätt få agera som förebilder för andra. I övrigt bör miljöinsatser göras mer bekväma och mindre tidskrävande. Det ska vara enkelt att vara miljöengagerad och aktiv.

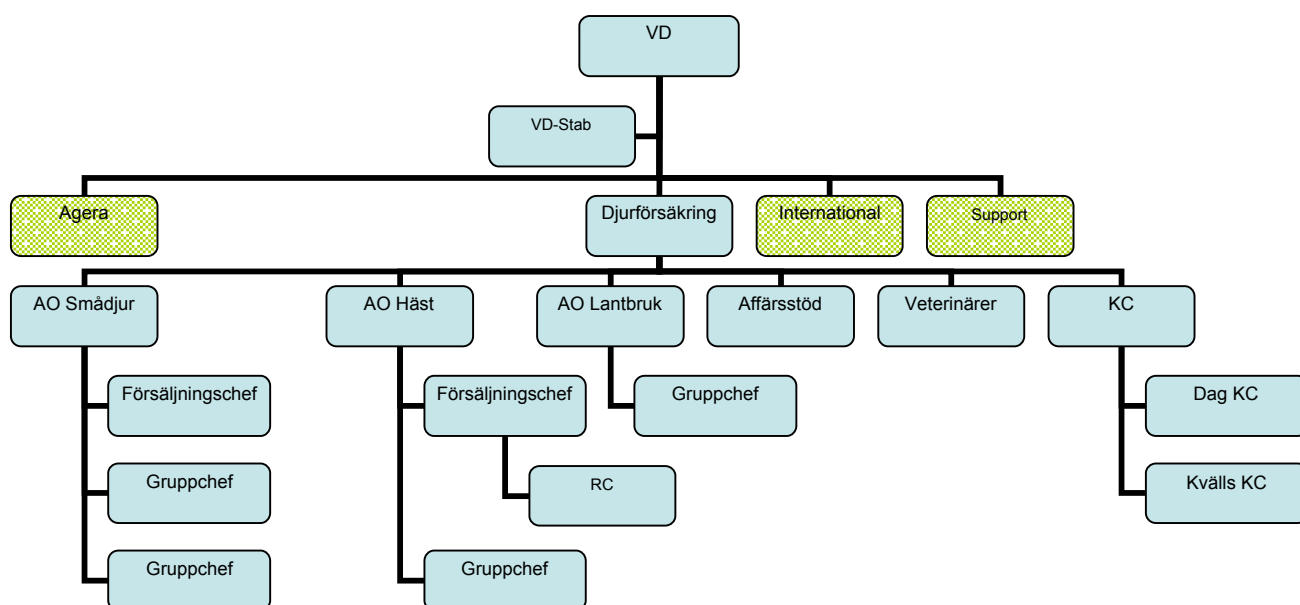
## 4 Bakgrund för den empiriska studien

*I det här avsnittet ges en beskrivning av fallstudiens företag, Agria Djurförsäkring AB och dess dotterbolag Agera. Vidare förklaras hur Agria arbetar med ständig förbättring genom SIQ-modellen.*

### 4.1 En presentation av Agria

Agria grundades 1890 och hette då Skandinaviska kreaturförsäkringsbolaget (SKFB) (Internet, Agria, 2, 2006). 1970 blev SKFB Jordbrukets Försäkringsbolag (JFB) innan det slutligen bytte namn till Agria Djurförsäkringar AB. Agria är idag Sveriges största djurförsäkringsbolag med 160 anställda, företaget har 395 000 kunder fördelat på de olika marknadsområdena Smådjur, Häst och Lantbruk (pers. med., Wallman, 2006). Grundtankarna i företaget var och är än idag enkla; det är människor med kunskap och intresse för djur som ska förmedla djurförsäkringar. Agria har sedan år 1930 ett nära samarbete med veterinärkåren och är en av de enskilt största bidragsgivarna till veterinärforskning (Internet, Agria, 2, 2006).

Agrias organisation är uppbyggd enligt Figur 4.1 nedan:



Figur 4.1. Agrias organisation (Intranätet, Agria, 1, 2006).

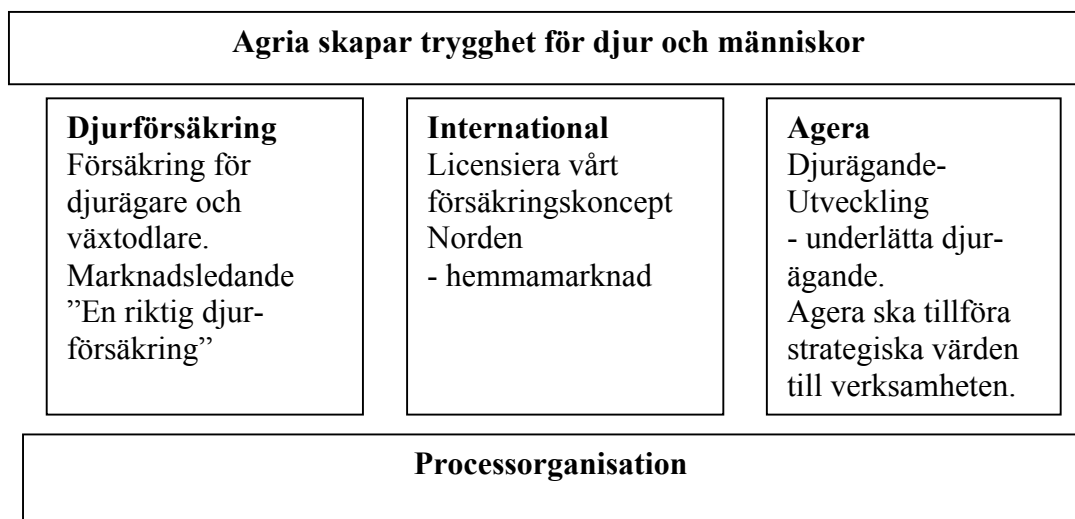
Agria är ett specialistbolag med affärsidén att, genom specialistkunskap och engagemang, utveckla och sälja trygghet för djur och människor (Agria, 1, 2004). Att försäkra djur och gröda är företagets huvuduppgift men idag erbjuder Agria även andra tjänster som skapar ytterligare trygghet för djurägare och Sveriges växtodlare. Agria är ett dotterbolag till Läns-

försäkringar AB (LFAB) och Agria har ett nära samarbete med de lokala självständiga länsförsäkringsbolagen.

Agrias produkter är veterinärvårds-, liv-, användbarhets- och trygghetsförsäkringar (djurförsäkringar för människor), försäkringar för dolda fel, produktions- och avbrottsförsäkringar, hagel- och omsåddsförsäkringar och trygghetslån (Internet, Agria, 3, 2006). Agria har en hög ärendeintensitet vilket beror på de 190 000 nyteckningar per år samt en durationstid, försäkringsperiod, som är relativt kort i jämförelse med andra försäkringsärenden som bilar, hus etc. Durationsiden ligger i snitt på sju år. Den låga durationstiden beror dels på en hög skadefrekvens och dels på en kort levnadsperiod för djur. Agria har en daglig kundkontakt med 4 500 samtal/dag vilket är främst inkommande samtal, och har kontakt med varje kund i snitt 2,5 ggr/år. Kundcenter ringer ca 250 kunder/dag (pers. med., Wallman, 2006).

Agrias marknadsandel är 61 % av den försäkrade marknaden (pers. med., Wallman, 2006). Deras största konkurrenter är Sveland, If skadeförsäkring och Folksam. Långt ifrån alla djur är försäkrade i Sverige. Det är bara 50 % av alla hundar som är försäkrade, 70 % av hästarna och 30 % av katterna. Wallman (pers.med., 2006) menar att den största ”konkurrenten” är den oförsäkrade marknaden, det är svårare att få en konsument som gjort ett aktivt beslut att inte försäkra att ta beslut att försäkra än att byta försäkringsbolag.

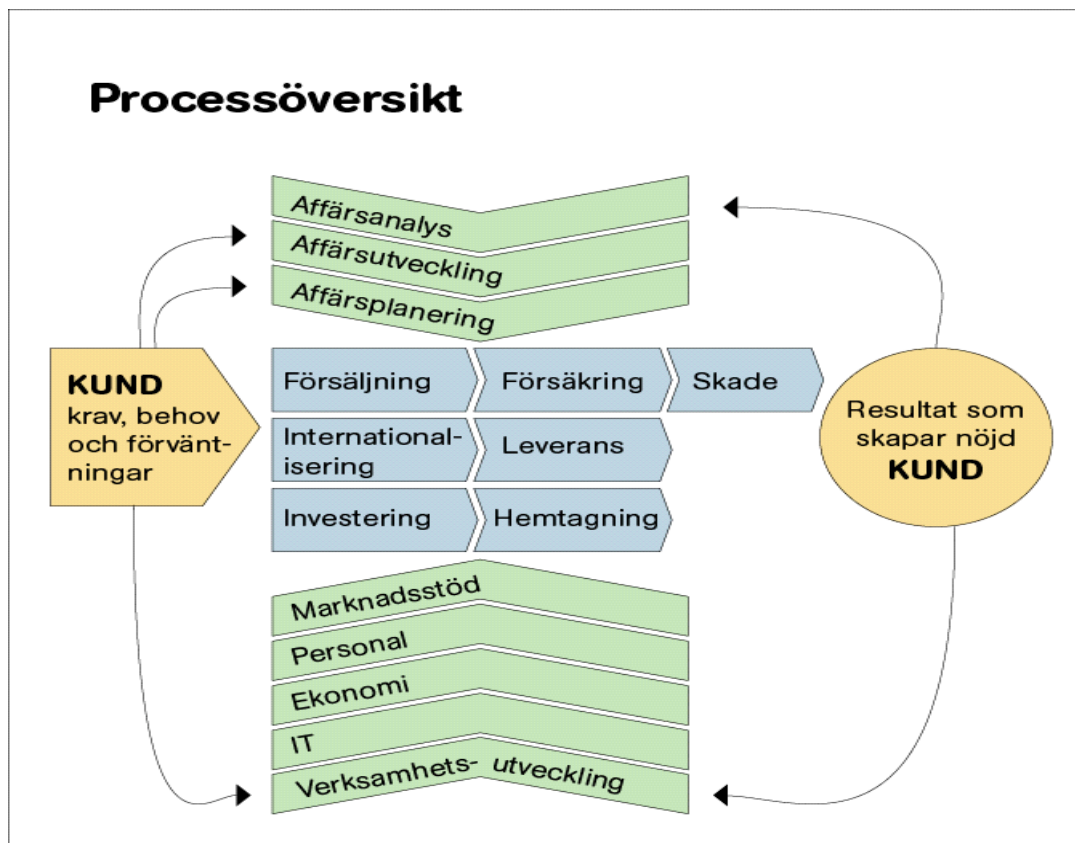
Agrias vision är ”Agria skapar trygghet för djur och människor” (pers.med., Wallman, 2006). Agria (se Figur 4.2) är uppdelad på tre områden. Djurförsäkring är företagets huvudsyssla, de erbjuder försäkringar för djurägare och växtodlare. Agria har börjat licensiera deras koncept utomlands genom International, i första hand börjar Agria i Norge och övriga Norden. Agera är ett dotterbolag till Agria som ska hjälpa djurentreprenörer som har bra ideér, Agera kommer att beskrivas mer utförligt senare i kapitlet.



Figur 4.2. Agrias vision (pers. med., Wallman, 2006).

Agria är en processorganisation (se Figur 4.3, 41), organisationen är värderingsstyrd och besluten är faktabaserade (pers.med., Wallman, 2006). I den här studien kommer vi främst att koncentrera oss på Agria Djurförsäkringars huvudprocesser: SäljaTrygghetsprocessen, Försäkringsprocessen, Skadeprocessen och Stödprocesserna.





Figur 4.3. Översikt över Agrias processsystem (pers.med., Wallman, 2006)

Agrias vision efterlevs genom gemensamma värderingar (pers.med., Wallman, 2006). Dessa värderingar är grundläggande för Agria och alla medarbetare. De är förenklade i *Agrias Fem Alltid*:

**ALLTID GE LITE MER**

- så att kundernas förväntningar överträffas.

**ALLTID SE MÖJLIGHETER**

- så att vi strävar framåt

**ALLTID BLI LITE BÄTTRE**

- så att vi hela tiden arbetar förebyggande

**ALLTID HANDLA AFFÄRSMÄSSIGT**

- så att vi uppnår långsiktig lönsamhet

**ALLTID VISA RESPEKT OCH FÖRTROENDE**

- så att vi bygger upp ett gott arbetsklimat

Agria har utarbetat en initiativstege (Intranätet, Agria, 2, 2006). Den påvisar hur medarbetarna ska hantera problem som kan uppkomma i organisationen. Medarbetarna bör sträva efter att ligga på minst fyra och uppåt.

## 7 Bara kör

*ser problemet – åtgärddar – underrättar inte*

## 6 Börjar lösa– frågar ibland

*ser problemet – åtgärddar – orienterar - frågar ibland*

## 5 Börjar lösa – frågar sedan

*ser problemet – åtgärddar – orienterar - frågar efteråt*

## 4 Föreslår

*ser problemet – ser möjligheter- åtgärddar inte innan godkännande*

## 3 Frågar

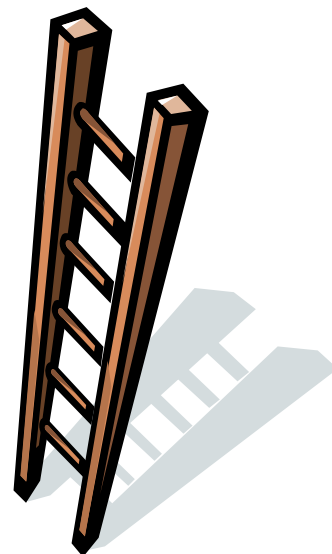
*ser problemet – orienterar om problemet – vill att någon annan tar i problemet*

## 2 Väntar

*ser problemet – vidtar ingen åtgärd - struntar i det*

## 1 Klagar

*ser problemet – ser inga möjligheter – påpekar brister*



En av Agrias grundvärderingar är att *arbeta med ständig förbättring* och två utav grundförutsättningarna för detta arbete är *Agrias Fem Alltid* och *Initiativstegen* (pers.med., Wallman, 2006).

Agrias kvalitetspolicy förstärker en kundorienterad kultur (se Figur 4.4) (pers.med., Wallman,).

<b>Agrias kvalitetspolicy</b>
Det är kunden som avgör kvaliteten i utfört arbete - alla inom Agria har kunder.
Det är vi medarbetare som skapar nöjda kunder.
Det är genom en strävan att ständigt förbättra oss som vår konkurrenskraft ökar.

Figur 4.4. Agrias kvalitetspolicy (pers. med., Wallman, 2006)

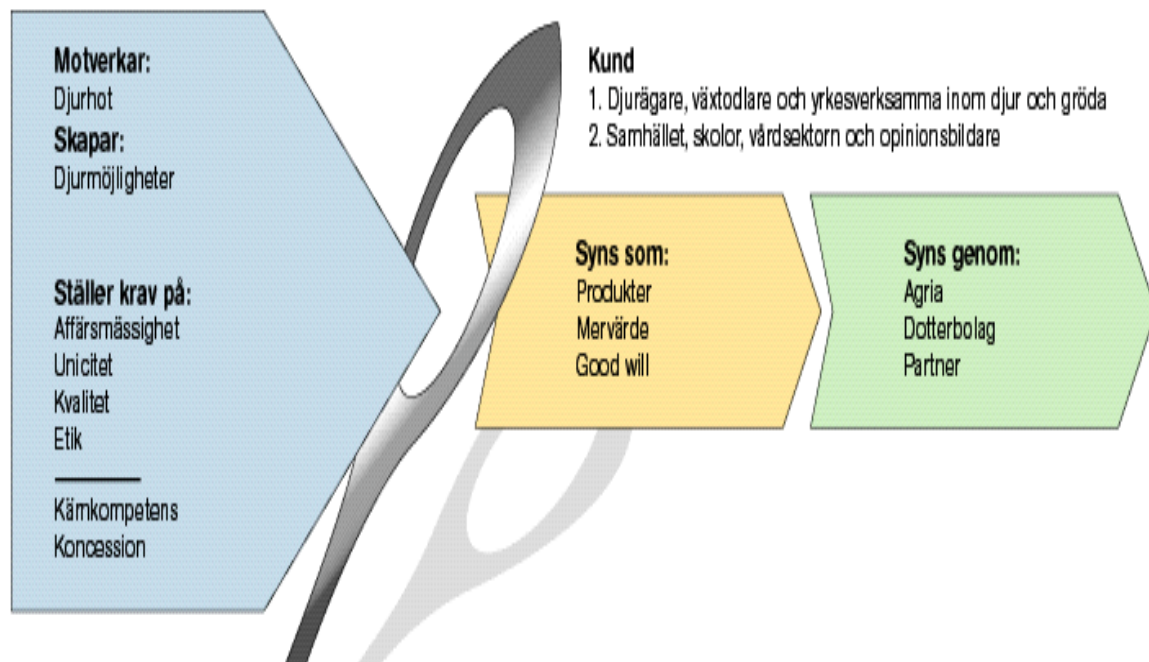
Agrias kvalitetspolicy visar på kundens betydelse för ett tjänsteföretag och Agrias ständiga strävan att förbättra sig. Ständig förbättring gäller alla delar i företaget, även arbetet med miljön (pers.med., Wallman, 2006).

Agria består som tidigare nämnts av Djurförsäkring, International och Agera. Genom Agera kan Agria vara med och trygga skadeförebyggande åtgärder genom att stödja djurentreprenörer som har bra idéer som kan gynna Agria (pers.med., Horn, 2006).

### 4.1.1 Agera

Agria har ett dotterbolag som heter Agera Djurägandeutveckling, bolaget bildades år 2000 och VD för Agera är Ann Horn (se Figur 4.2, 40) (pers.med., Horn, 2006). Ageras syfte är att på olika sätt underlätta djurägandet, vilket sker i ett nära samarbete med Agria (Internet, Agria, 5, 2006). Genom att stödja djurentreprenörer vill Agera trygga mötesplatser för djur och utveckla djurägandet. Stödet till djurentreprenörer kan vara finansiellt kapital, struktur

och humankapital för utvecklingen av nya affärer (Intranätet, Agria, 3, 2006). Ideér som djur-entreprenörerna har ska passera Ageras Nålsöga (se Figur 4.5), vilket är en process för att se att projektet passar in i Ageras koncept (Intranätet, Agria, 3, 2006).



Figur 4.5. Agrias nålsöga (Intranätet, Agria, 3, 2006).

Områden där Agera kan vara verksamma är bl.a. vid djur- och grödaproblem, kvalitetsbrist och ägarproblem (Intranätet, Agria, 3, 2006). Nedan står exempel på saker som kan behöva åtgärdas inom varje område:

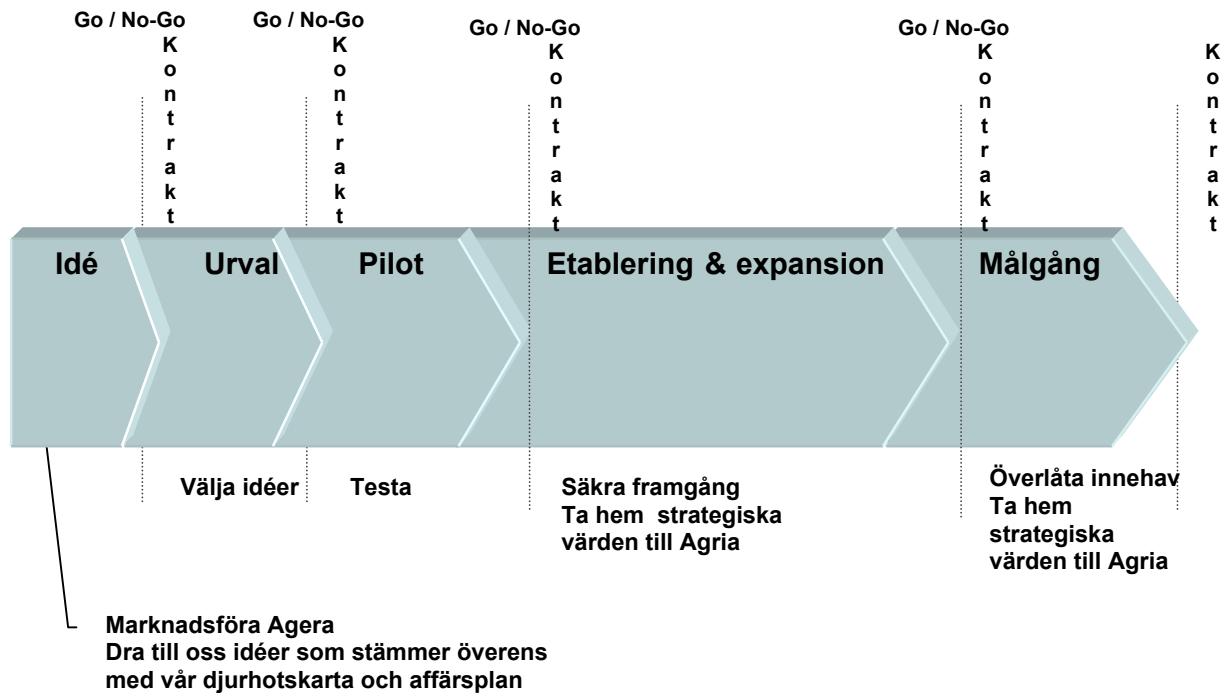
- Djur- och grödaproblem: sjukdom, skador, död, smittkällor, otrivsel, tillgänglighet till djursjukvård och transportproblem.
- Kvalitetsbrist: okunskap, miljöproblem och säkerhet.
- Ägarproblem: trångbodd, sjuk, skadad, fattig, upptagen, stämd, risk att inte hitta rätt djur/gröda, risk att inte hitta djur, död, semester och transportproblem.

Agria har en stark värdegrund som delas med entreprenörer och samarbetspartners (Intranätet, Agria, 3, 2006). Det är viktigt att djurentreprenörerna och samarbetspartners delar Agrias intresse för djur och att även de arbetar efter *Agrias Fem Alltid*. Kritiska framgångsfaktorer för att det samarbetet skall fungera är innovationsförmåga, entreprenöriell drivkraft och resultatorientering. *Agrias Fem Alltid* har integreras i Ageras verksamhet och ser då ut som följande (Intranätet, Agria, 3, 2006):

- **Alltid** ge lite mer  
- så att fler ”djurhot” elimineras
- **Alltid** se möjligheter  
- så att fler innovationer kan bli lönsamma affärer
- **Alltid** bli lite bättre  
- så att vi ständigt lär och utvecklas
- **Alltid** handla affärsmässigt

- så att vi skapar win-win med resultatorientering i alla led
- **Alltid** visa respekt och förtroende
  - så att vi bygger upp ett gott arbetsklimat och samarbete med ”våra” entreprenörer.

I Figur 4.6, nedan, visas entreprenörprocessen. Den tar upp varje steg i processen och i varje steg tas beslut om projektet ska fortgå eller inte (pers.med., Horn, 2006).



Figur 4.6. Agrias entreprenörprocess (Intranätet, Agria, 3, 2006).

Ageras pågående projekt består av bl.a. Isconova, Elitskon, Tassen, Easy KB, Vetcare, Trofast AB och Västerort Djursjukhus (Intranätet, Agria, 3, 2006).

Agera har satt upp mål för verksamheten fram till år 2010 (pers.med., Horn, 2006):

- Vi har en eftertraktad entreprenörsskola
- Vi lyckas med våra projekt
- Vi har bidragit till minst 10 nya djurverksamheter med goda framtidsutsikter
- Agrias kunder är nöjda!

Agera arbetar väldigt lite internt, de arbetar utåt gentemot entreprenörerna (pers.med., Horn, 2006). Företaget ska komma i kontakt med entreprenörer som har bra idéer om hur djurägandet kan förbättras. Agera ska stötta företagen med såväl finansiellt som humant kapital. Från början var det övervägande del stöttning genom finansiellt kapital men humant kapital har på senare tid blivit allt mer vanligt. Agera skall titta på företagets vägval och ge råd. Detta görs dels för att ha kontroll över risker, inte bara finansiella utan även managementrisker och risker som handlar om etik och image, som kan påverka Agera och i sin tur Agria negativt.

Agera har ännu inte ”tagit sig ur” något av företagen (pers.med., Horn, 2006). Ett projekt har dock avvecklats. Tanken är att Agera skall vara med och stötta företagen i mellan tre till fem år. I vissa projekt är Agera delägare, när utträde ur dessa skall ske så ska Ageras del säljas, då fungerar Agera som ett riskkapitalbolag (pers.med., Horn, 2006). I andra fall fungerar Agera som finansiellt stöd, men varken i form av lån, sponsring eller delägare utan bara som ”hjälp”, för att underlätta djurägandet och på så sätt gynna Agria och deras kunder.

Idag sker ingen marknadsföring av Agera (pers.med., Horn, 2006). De gjorde ett medvetet val när de inte namngav dotterbolaget ”Agria någonting”, detta för att Agera skulle vara självständigt. Horn anser dock att Agera borde marknadsföras och att de kanske missar bra entreprenörer för att Agera är svårt att hitta när de inte använder sig av Agrias namn. Detta är något som diskuteras inom Agria i skrivande stund. Idag hittar de flesta företagen Agera genom mun-till-mun-metoden, många känner någon som arbetar på Agria och har fått tips den vägen. Horn (pers.med., 2006) har fått 4-7 tips bara i år som kommit genom någon anställd. Den lilla marknadsföring som finns är genom Agrias hemsida där det går att länka sig till Agera, men det är bara en liten beskrivande text av Agera och ingen aktiv marknadsföring. Horn vill i framtiden se att Agera får en egen hemsida och att när man t.ex. googlar ”djurskydd” eller ”djurprojekt” så ska Ageras namn komma upp.

## 4.2 Ständig förbättring hos Agria

Agria är en organisation som arbetar med ständig förbättring (pers.med., Wallman, 2006). Det är en del i deras kvalitetspolicy och det är genom ständig förbättring som Agrias konkurrenskraft ökar.

### 4.2.1 Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ

Agria har sedan 1995 arbetat enligt SIQ-modellen gällande arbetet med ständig förbättring (pers.med., Wallman, 2006). SIQ är en stiftelse som arbetar för att främja kvalitetsutveckling i alla delar av det svenska samhället (Agria, 2, 2004). Svenska staten och Intressentföreningen Kvalitetsutveckling är SIQs huvudmän och de har medlemmar från hela näringslivet. SIQ-modellen är ett hjälpmedel för kundorienterad verksamhetsutveckling och de företag som arbetar med SIQ-modellen har möjlighet till att få en opartisk och kvalificerad utvärdering utförd. Varje år försöker SIQ utse ett föredöme för andra företag genom att dela ut Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK).

### 4.2.2 Agrias kvalitetsarbete

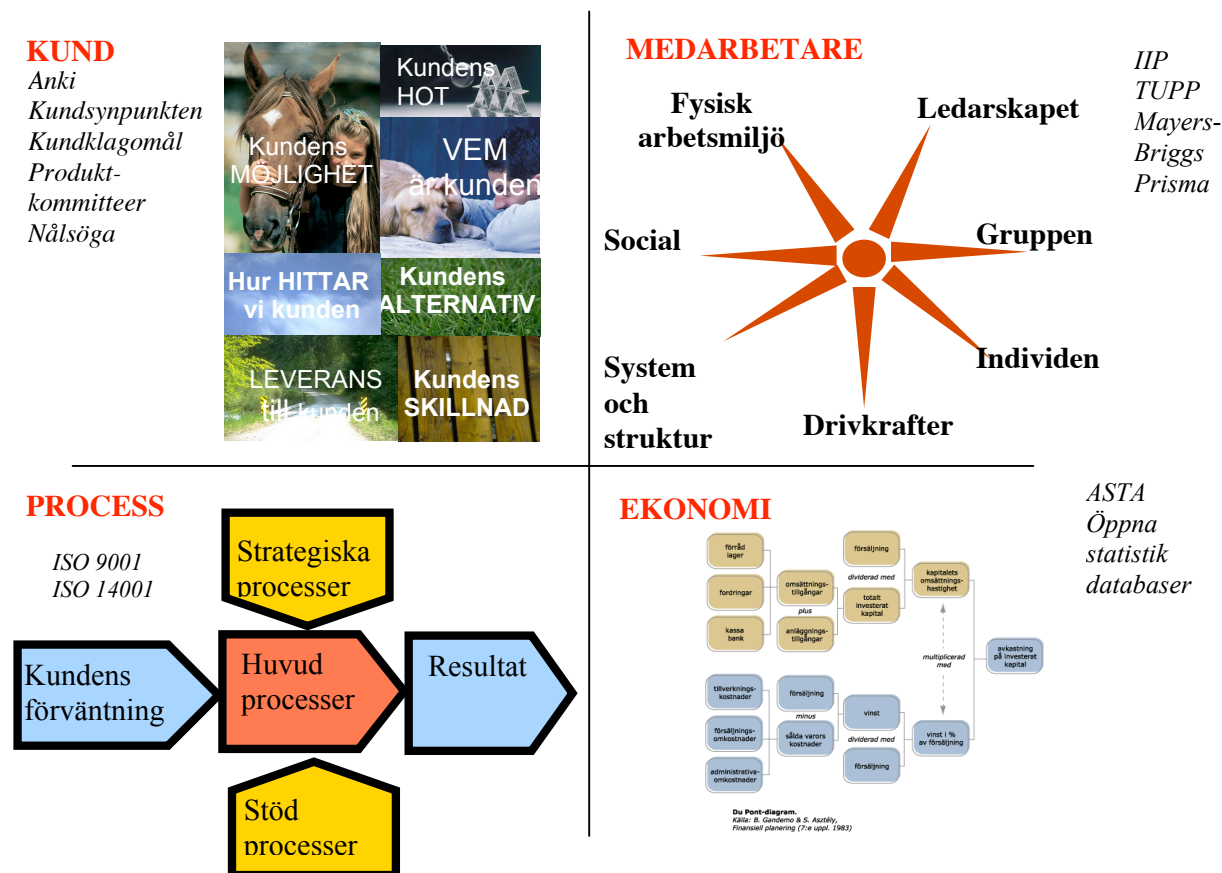
Agria har, som enda företag, fått Utmärkelsen Svensk Kvalitet två gånger, åren 1999 och 2003 (Agria, 2, 2004). Med tanken om att inget är så bra att det inte kan bli bättre har Agria fortsatt arbetet med att förbättra och förändra.

Samtliga ledare har ett uttalat kvalitetsansvar för de produkter och processer som ingår i den egna processen (Agria, 2, 2004). Med hjälp av NMI- undersökningar (Nöjd Medarbetar-Index) följs kvaliteten på ledarskapet upp. Med NMI som plattform utarbetar medarbetare, chefer och VD tillsammans handlingsplaner för att nå förbättringar.

Med hjälp av mått som kundnöjdhet, processeffektivitet och vedertagna nyckeltal så jämför sig Agria med goda föredömen i försäkringsbranschen och även andra branscher (Agria, 2, 2004). Viktig faktahanteringen av måtten uppdateras kontinuerligt på Agrias Intranät. Varje månad ställs en rapport samman med de viktigaste händelserna, alla chefer tar del av rapporten som helhet och övriga medarbetare blir delgivna vid avdelningsmöten samt vid frukostmötena en gång i månaden. Under de månatliga frukostmötena lyfts projekt, förändringar och förbättringsförslag fram vilket stimulerar medarbetarna till att ständigt utveckla nya idéer.

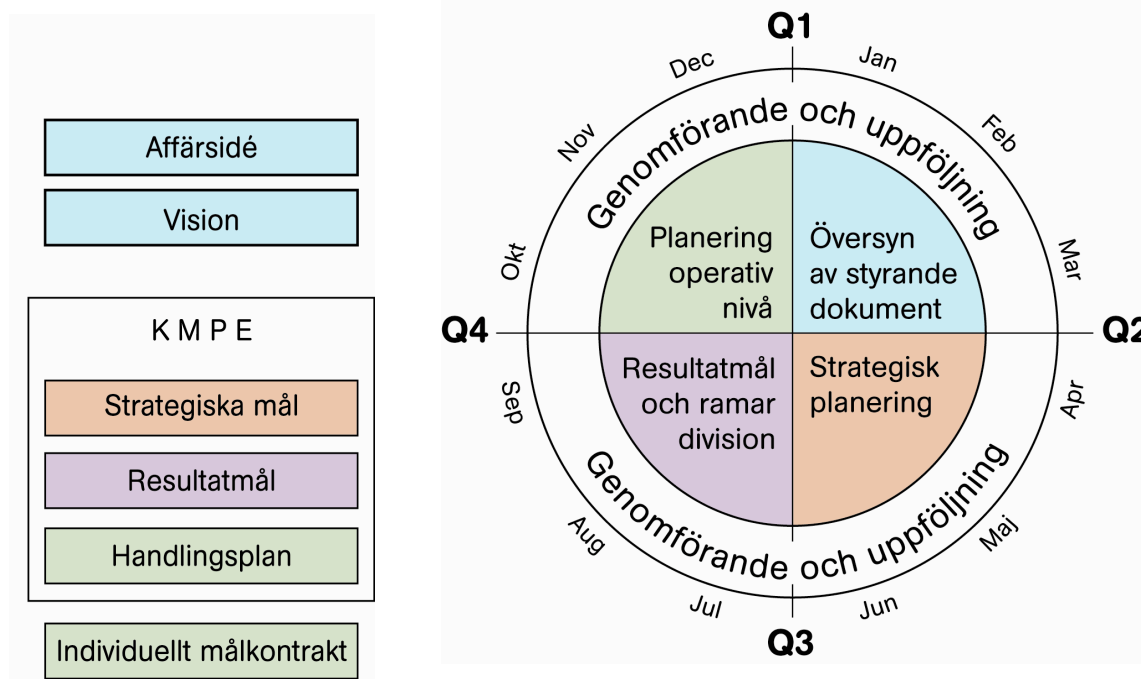
Agria tar tillvara på kundernas åsikter och kunskap genom ANKI (Agrias Nöjd Kund-Index) (Agria, 2, 2004). Informationen samlas in genom kvarttalsvisa intervjuer med 450 slumpvis utvalda kunder, informationen sparas sedan i en databas som medarbetarna har tillgång till för analysering av förbättringsmöjligheter. Annan viktig fakta som skadestatistik över olika hundraser, kostnadsutveckling av veterinärvård, antal betäckningar på häst m.m. samlas även de i databaser.

Agrias affärsplanering sker i två-årscykler (Agria, 2, 2004). Strategier, mål och handlingsplaner arbetas fram under det första året. Under andra året genomförs planer, de följs upp och slutligen analyseras resultatet. Representanter från både djurägarorganisationer och veterinärkåren sitter i styrelsen, vilket innebär att kunderna och veterinärerna involveras i arbetet med affärsplaneringen. Affärsplaneringen baseras på den balanserade styrkortmodellen och innehåller fyra perspektiv; Kund, Medarbetare, Process och Ekonomi. Dessa täcker alla processer, varor och tjänster (Se Figur 4.7).



Figur 4.7. Agrias styrkort (Agria, 2, 2006).

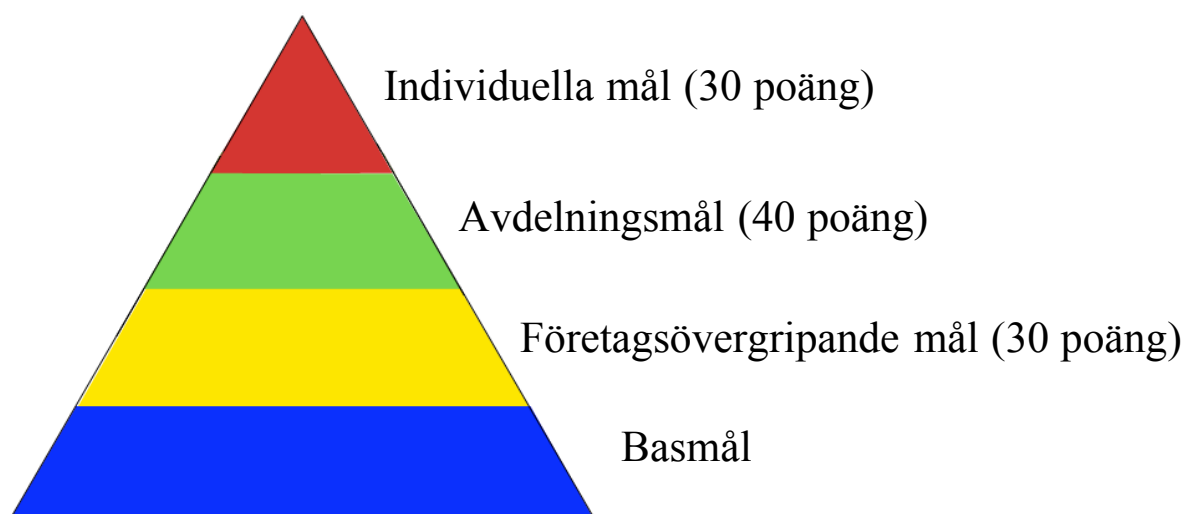
Efter de första stegen i affärsplaneringsprocessen bryts den ned på en mer detaljerad nivå, de övergripande målen bryts ner till årliga resultatmål, avdelningsmål och individuella mål i linje organisationen (Agria, 2, 2004). I Figur 4.8 illustreras de olika faserna i affärsplaneringen.



Figur 4.8. Affärsplaneringens faser (Agria, 1, 2006, 4).

Så gott som alla medarbetare på Agria har ett aktivt djurintresse och goda kunskaper om djur och djurhållning, vilket inger förtroende vid kundkontakter (Agria, 2, 2004). Vid rekrytering används testerna Prisma och Myers-Briggs. Den nyanställda får alltid en fadder och det finns en skriftlig introduktionsplan som skall följas. Agria arbetar med ett ramverk som heter Investors in People (IIP), vilket ser till att organisationen arbetar kontinuerligt och effektivt med kompetensutveckling. De använder sig också av ett annat analysverktyg, Tydlig Utveckling för PersonalPotential (TUPP). Verktöget ska identifiera och dokumentera kompetensnivåer och kunskapsbehov.

Varje medarbetare har ett målkontrakt som är knutet till ett belöningssystem (pers.med., Wallman, 2006). Om målen uppfylls så kan det ge en bonus på upp till tio procent av årslönen, det kallas mållön. Pyramiden har olika nivåer (se Figur 4.9, 48), de ska alla vara uppfyllda för att hela mållönen ska uppnås. Basmålen är att medarbetaren ska följa Agrias Fem Alltid och att initiativstegen följs (Intranätet, Agria, 4, 2006). På företags- och avdelningsnivå är det mål från de fyra perspektiven i styrkortet som ska uppfyllas och de individuella målen är bl.a. att följa sin individuella utvecklingsplan.



*Figur 4.9. Målkontrakt (Intranätet, Agria, 4, 2006).*

Kontinuerliga samtal mellan chef och medarbetare är viktigt. Under samtalen diskuteras affärsidé, Agrias Fem Alltid, kvalitetspolicyn, initiativstegen, individuella målen och planerna. Att ligga högt på stegen är något som uppmuntras vid samtalen (pers.med., Wallman, 2006).

Agria arbetar redan idag med miljöfrågor, kapitel fem kommer att gå djupare in på det.



## 5 Empiri

---

*I detta empirikapitel kommer Agrias miljöarbete att beskrivas, detta är gjort genom studier av dokument och intervjuer med nyckelpersoner inom företaget. Beskrivningen görs utefter varje process och dess miljöarbete*

---

### 5.1 Agria och miljön

Agria har ett strategiskt miljömål som lyder ”kunden ska uppfatta att Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön” (pers.med., Wallman, 2006). Agria har en miljöpolicy som lyder (Internet, Agria, 4, 2006):

**Agria ska ...**

*ta hänsyn till miljön i de beslut vi tar och i våra handlingar, så att vi genom ständiga förbättringar minskar vår miljöpåverkan och förebygger föroreningar inom vår verksamhet.*

**Agria ska ...**

*uppfylla lagar och förordningar, samt samarbeta med myndigheter och organisationer så att vårt miljöarbete utformas i samklang med samhällets miljömål.*

**Agria ska ...**

*öka sin miljökompetens och genom vårt engagemang i miljöfrågor ska vi påverka våra kunder och leverantörer.*

**Så att Agria ...**

*bidrar till en positiv miljöutveckling i samhället och så att vi uppfattas som ett trovärdigt alternativ när det gäller miljöarbete inom djurförsäkring.*

På Agrias hemsida står det att företaget arbetar aktivt för att minska den negativa påverkan på miljön av den verksamhet som de bedriver (Internet, Agria, 4, 2006). Agria är sedan 2001 miljöcertifierade enligt ISO 14001. Syftet med certifieringen var att få struktur på miljöarbetet (pers.med., Wallman, 2006). I anslutning till ISO 14001 görs miljöbokslut varje år. Miljöbokslutet omfattar hela Agrias verksamhet ur ett processperspektiv. Även Agrias fastighetsinnehav samt övriga verksamheter och intressenter som Agria indirekt påverkar, t.ex. kunder, ombud, leverantörer och veterinärer, omfattas av bokslutet. Bokslutet ligger till grund för miljöarbetet genom att företagets betydande miljöaspekter identifieras (pers.med., Wallman, 2006). Utifrån detta sätts miljömål och handlingsplan upp för kommande år. Resultatet utgör underlag till affärsplaneringen. Vid utformandet av miljöutredningen och miljöaspektlistan så har Wallman tagit hjälp av andra organisationer vid framtagandet av modeller. I skrivande stund görs miljöutredningen för 2005 som i sin tur ska resultera i ett miljöbokslut.

Agria är sedan 1998 även certifierat enligt ISO 9001 (pers.med., Wallman, 2006). Wallman menar att Agria i dagsläget inte är så hjälpta av revisionen av kvalitetsledningssystemet p.g.a. att Agria ligger i framkant när det gäller att kvalitetsutveckla. Det innebär att Agria alltid ligger före ISO-systemet i utvecklingen. För att följa ISO 14001 behöver Agria revisionerna för att motiveras till miljömässiga förbättringar. Wallman (pers.med., 2006) skulle dock vilja

att det vid revisionen skulle fokuseras mer på hela processen, än som idag, på enskilda företeelser. Agria har lutat sig mycket mot ISO 14001: s standarder vid uppstarten av miljöarbetet och ser revisionerna som värdeskapande för miljöarbetet.

Agria använder sig för närvarande av ett företag som heter Kemi & Miljö när personalen skall utbildas i miljöfrågor (pers.med., Wallman, 2006). Det finns fyra kompetensnivåer inom alla delar av Agrias kompetensutvecklingsverktyg, TUPP, liksom inom området för miljö. Nivå ett går alla nyanställda igenom på den s.k. Agriaskolan, det är en utbildning om hela Agrias verksamhet. Nivå två ska de anställda ha uppnått när de arbetat på Agria i ett år, den utbildningen är det Kemi & Miljö som håller i. Nivå tre ska cheferna gå igenom, där behandlas bl.a. ISO 14001. Nivå fyra är det bara kvalitets- och miljöchefen som behöver.

Gemensamma miljömål för Agria 2005 var (Intranätet, Agria, 8, 2006):

- Miljöpåverkan ska följas upp och målsättas i processperspektivet
- Mål och mätning i miljöperspektivet för alla huvud- och stödprocesser.

Agrias övergripande miljömål för 2006 är mer detaljerade och inriktade på specifika områden (Intranätet, Agria, 5, 2006):

1. Papperförbrukning externt
  - portokostnad/kund: 14 kr (idag 14,2 kr)
2. Pappersförbrukning internt
  - trycksakskostnad/kund: 7 kr (idag 7,1 kr)
3. Tjänsteresor
  - resekostnad/kund: 7 kr (idag 7,8 kr)
4. Fastigheternas miljöpåverkan
  - minska värmeenergiförbrukningen med 5 %

Wallman (pers.med., 2006) berättar att det för år 2006 är första gången de sätter kr och ören på miljömålen. Han menar att det är ett bättre sätt att förmedla miljöarbetet på och att engagera ledningen.

Wallman (pers.med., 2006) anser att de miljöaspekter som Agria har antingen är processbundna eller inte. Exempel på identifierade miljöaspekter som är processbundna är pappersförbrukning samt in- och utskickad post. Exempel på aspekter som inte är processbundna är vattenförbrukning och el. Varje processägare, d.v.s. chefen för just den processen, har ansvar för miljöaspekterna i den egna processen. Miljöaspekterna har delats upp på de olika processerna. Flera av de viktigaste miljöaspekterna har Agria svårt att påverka. Det är för att Agria delar dessa aspekter med LFAB, t.ex. delar de lokal. Det innebär att de inte kan mäta el och vattenåtgång per våningsplan i huset och därför vet inte Agria hur mycket deras plan förbrukar (Intranätet, Agria, 7, 2006). Nedan är miljöaspekterna indelade under processerna, de aspekter som inte kan bindas till någon process är också med.

### *Miljöaspekter i SäljaTrygghetsprocessen*

- veterinärbesiktning
- pappersförbrukning internt
- utskickad post
- inskickad post
- resor

### *Miljöaspekter i Försäkringsprocessen*

- pappersförbrukning internt
- utskickad post
- inskickad post
- resor

### *Miljöaspekter i Skadeprocessen*

- veterinärvård
- utskickad post
- inskickad post
- pappersförbrukning internt
- resor
- avtal
- DR avtal

### *Miljöaspekter i Stödprocesserna*

- inköp och leverantörer (marknad, IT)
- produktutveckling
- verksamhetsutveckling
- pappersförbrukning internt (marknad)
- utskickad post (löner, provisioner, fakturor)
- inskickad post (fakturor)
- resor
- samarbetsavtal (prospect)
- avfall (IT)
- arbetsmiljö (Lyftet)

### *Miljöaspekter som inte är processbundna*

- restprodukter och avfall från kontorsverksamheten
- farligt avfall
- tjänsteresor
- resor från och till jobbet
- uppvärmning
- el
- kyla/köldmedier
- vattenförbrukning
- lokalvård
- pappersförbrukning
- kontorsmaskiner
- ombyggnationer/reparationer
- egna fastigheter
- egen kapitalförvaltning
- kunder
- postförsändelser
- tjänstebilar

Interna miljökrav på Agrias processer 2006 (Intranätet, Agria, 6, 2006):

- En bedömning av leverantörernas miljöarbete vid inköp.
- Hänsyn till miljö vid tecknande av avtal.
- Miljöpåverkan ska utredas vid utvecklingssatsningar.
- Miljöhänsyn ska, om möjligt, tas vid val av tjänsteresa.

Att tjänsteresor inte kan ses som en processbunden miljöaspekt är p.g.a. praktiska omständigheter (pers.med., Wallman, 2006). Det är inte fördelat så i budgeten och då är det svårt att se det i efterhand, men Wallman menar att det inte borde vara en omöjlighet att ordna det i framtiden. Wallman (pers.med., 2006) anser att medarbetarnas resor till och från arbetet är miljöaspekter men tycker inte att det går att se de som processbundna. Han menar att en process börjar och slutar på arbetsplatsen.

Medarbetarna på Agria kan lämna idéer, förslag och synpunkter via en databas på Intranätet som kallas Synpunkten (pers.med., Wallman, 2006). Inlägg besvaras av ansvarig på området inom 30 dagar. Medarbetaren lämnar synpunkter under olika områden där miljöområdet är ett av dem. Det var från Synpunkten idén med dubbel utskrift kom.

### 5.1.1 Agria och deras samarbetspartners

Agria har avtal med alla viktiga organisationer inom branschen, t.ex. Svenska Ridsportförbundet och Svenska Kennelklubben (SKK), i dessa avtal ingår handlingsplaner för miljö (pers.med., Wallman, 2006). I handlingsplanerna för samarbetsavtal med olika partners står det skrivet att miljöhänsyn skall tas inom varje avtal för varje affärsområde (AO), Agrias affärsområden är Häst, Smådjur och Lantbruk. Miljökraven får dock inte påverka avtalen negativt, vilket kan vara av betydelse vid samarbeten med små organisationer som kan känna sig skrämde av miljökrav (pers.med., Ahlén, 2006). Miljökraven i avtalen är en relativt ny del vilket nu leder till intressanta uppföljningsmöjligheter. Agria följer idag upp alla avtal i månadsrapporten, men än så länge nämns bara vilka avtal som innefattar miljöaspekter.

Inom AO Smådjur ska, enligt handlingsplanen, varje avtal med en samarbetspartner innefatta minst en betydande miljöaspekt (pers.med., Ahlén, 2006). Agria har ett flertal samarbetsavtal med olika organisationer, en av dem är SKK och i avtalet dem emellan finns fyra miljöaspekter med: 1) all reklam skall skrivas på miljövänligt, ej klorblekt, papper, 2) media som framförs genom VHS filmer skall bytas ut till DVD, material till DVD filmerna kan vid fel återanvändas och ingå i produktion av fleecetröjor, 3) pågående projekt med att ta fram miljövänliga bajspåsar och 4) SKK har börjat digitalisera verksamheten istället för att skicka material i pappersformat.

Agria har tre omfattande samarbetsavtal med stora organisationer inom AO Häst, de är ASVH, Flyinge och Svenska Ridsportförbundet (pers.med., Nahlbom, 2006). Avtalet med Flyinge präglas av ett aktivt miljöarbete, i handlingsplanen framgår att Flyinge år 2005 hade som miljömål att bli miljöcertifierade. Detta mål uppnåddes ej, varför framgår inte, men certifieringen kvarstår fortfarande som miljömål.

## 5.2 Processerna och miljön

Agria är en processbunden organisation (pers.med., Wallman, 2006). De tre huvudprocesserna är; SäljaTrygghets-, Försäkrings- och Skadeprocessen samt Stödprocessen. Idag sköts miljöarbetet främst i processerna, Agrias övergripande miljömål bryts ner till enskilda mål för varje process. Det är processägaren som har ansvar för att målen nås och följs upp.

### 5.2.1 SäljaTrygghetsprocessen

Niklas Lindgren är processägare för säljtrygghetsprocessen. Processen börjar när den första kontakten med kund görs, denna kundkontakt startar säljtrygghetsprocessen och avslutas vid besked om teckning av försäkring eller ett nej till försäkring (pers.med., Lindgren, 2006). En process som ansluter till säljtrygghetsprocessen är prospektgenereringsprocessen, som har till uppgift att skapa nya potentiella kunder. När krav (vid för sen betalning) går ut till kunderna så är det försäkringsprocessen som är ansvariga men om inget händer lämnar de över till säljtrygghetsprocessen som tilldelar kundcenter (KC) kvällsuppgiften att ringa upp kunderna och se över situationen. Det hör till säljtrygghetsprocessen att se om kunden vill fortsätta som försäkringstagare eller om kunden vill säga upp sin försäkring.

Lindgren (pers.med., 2006) tycker att det är viktigt att Agria arbetar med miljöfrågor. Han påpekar också att djurägare, privata som professionella, i sitt sätt att ta hand om sina djur tar hänsyn till djuret, vilket inkluderar hälsa och säkerhet. Lindgren ser en koppling mellan detta resonemang och hänsyn till miljöfrågor. Vissa skador och sjukdomar kan förebyggas genom att ta hänsyn till miljöaspekter. Det är viktigt att Agria har ett synligare engagemang, och att detta efterfrågas för att Agria ska få upp ögonen och fokusera mer på miljön (pers.med., Lindgren, 2006). Att arbeta med miljöfrågor kan bli en imagefråga som i framtiden kan leda till intäkter och annan positiv avkastning. Lindgren anser att kunskap är en mycket viktig fråga i denna diskussion. Med bättre kunskap kan kunden göra bättre val, både ur hälso- och miljösynpunkt (t.ex. hagar, stängsel, ventilation, leksaker, foder mm). Agria har startat ett projekt som kallas ”Säker hästgård”, vilket innebär att ägaren till gården kan certifiera sin gård utifrån vissa säkerhetsaspekter (brand, ventilation och dyl) och på så sätt få en lägre premie.

Den mest relevanta miljöaspekten inom processen är enligt Lindgren (pers.med., 2006), pappersanvändningen. Processen har börjat digitalisera sina utskick, t.ex. ska allt material till säljare skickas digitalt genom ALFWA. ALFWA är ett datasystem som gör det möjligt för Agrias säljare att själva kunna registrera försäkringar direkt via datorn. Förut sköttes detta via papperslistor som anlände till registrerare från säljarna. Resor är också en relevant miljöaspekt och Agria har den insikten att det inte är själva resandet som skall bli mindre inom processen utan resorna ska skötas mer effektivt och miljövänligare, ”säljare skall inte resa mindre, utan smartare” (pers.med., Lindgren, 2006). Säljare skall planera sitt resande och söka alternativa färdssätt, t.ex. miljövänlig bil, buss eller tåg.

Idag har Agria ett 100-tal ombud landet runt som agerar som säljare på deltid för Agrias räkning (pers.med., Lindgren, 2006). Dessa ombud har både telefonkontakt med kunder samt gör fältbesök. Deras arbete är att representera Agria på den lokala marknaden. Ombuden medverkar också på evenemang, som tävlingar och mässor, där de träffar djurägare och skapar relationer för att sedan följa upp dessa med telefonsamtal senare. Ombuden får även göra identitetskontroller och chipmärkning av hästar (upp till vissa belopp). Förra året höjdes be-

loppsgränsen (på försäkringen) för att hästen behöver besiktigas, en positiv bieffekt av det blev att resandet minskade och på så sätt gynnade det miljön.

Miljömålet för 2005 var att digitalisera prospekts (pers.med., Lindgren, 2006). Målet uppnåddes till 90 % och resterande 10 % skall uppfyllas under 2006. Miljömålet för 2006 är att börja skicka offerter digitalt vilket ökar effektiviteten och minskar miljöpåverkan, det blir mindre utskick till kund (pers.med., Lindgren, 2006). Agria planerar att införa detta system preliminärt under oktober 2006 och arbetet är igång att hitta ett system som klarar denna digitalisering. Lindgren påpekar även betydelsen av att ha miljökunniga säljare. Utbildning och information skickas idag digitalt vilket gör det svårt för säljare utan datorer att följa digitaliseringen.

Processens miljömål förmedlas via månadsrapporten och säljare informeras via e-mail (pers.med., Lindgren, 2006). Tack vare den ökade digitaliseringen har Agria möjlighet att nå ut till sina medarbetare och ombud på ett snabbt och enkelt sätt. Även här har digitalisering fått en positiv miljöeffekt i form av mindre utskick.

Lindgren (pers.med., 2006) anser att Agrias medarbetare är intresserade av miljöfrågor och menar på att ledningens engagemang är mycket viktigt för att lägga fokus på frågorna och driva dem vidare. Det är viktigt att miljöfrågorna drivs på rätt sätt så att det blir integrerade i verksamheten och för att en vilja att följa dessa skall uppnås. Vidare påpekar Lindgren att det är svårt att "få driv" i miljömålen, det saknas motivation och drivkraft. Ett forum för att få fram miljöfrågorna i framtiden är möten och utbildningar samt att ledningen belyser frågorna och satsar kapital, både humant och monetärt. Agrias miljöarbete handlar idag mycket om att underhålla standarderna i ISO 14001 och se till att de efterlevs. Lindgren anser att det inte finns tydliga eller direkta vinster i miljöarbetet. Miljömålen ska ligga kvar under processerna menar Lindgren, men det skulle vara lättare att binda dem till processerna om det gick att få fram kostnad per ärende.

Agria är huvudsponsor för många evenemang (pers.med., Lindgren, 2006). Det är ganska ovanligt med sponsring inom djurvärlden och Lindgren menar att många evenemang inte ens skulle bli av om det inte vore för Agrias sponsring. Det innebär att företaget har stora möjligheter att påverka, både organisationer och kunder.

Lindgren (pers.med., 2006) tycker att Agria kan sponsra forskningsprojekt som förmedlar ett aktivt miljöarbete, där Agria är med och förbättrar hälsa och miljö för djur och djurägare. I Dalarna har ett projekt tagits fram där hästägare och andra aktörer får genomgå en studiecirkel där de efter deltagandet får ett så kallat "hästkörkort" utfärdat. I studiecirkeln informeras det om skötsel, hälsa och miljöaspekter. Projektet har fått positiv respons och det är flera län som vill ta efter. Det är ett lätt och billigt sätt att förmedla information och många ville vara delaktiga.

Lindgrens (pers.med., 2006) vision är att Agrias miljöarbete ska nå ut till kunderna och att Agria kan påverka kundernas miljötanke, ge dem bättre kunskap för att kunna göra bättre miljöval. "Säker hästgård" är ett sätt att förmedla kunskap. Kunskap kan även spridas genom säkerhetsråd, tips och instruktioner om hur djurägaren skall förhålla sig till sitt djurägarande. I dessa kan miljöaspekterna lyftas fram, det som är bra för djuren kan också visa sig vara bra för miljön.

### 5.2.2 Försäkringsprocessen

Ewa Kolmodin är sedan två år processägare för försäkringsprocessen. Som processägare ansvarar hon för prestandan, kvaliteten och miljön inom processen (pers.med., Kolmodin, 2006). I försäkringsprocessen ingår ändringar av försäkringar, förnyelser och betalning av premier. Det är viktigt att ett ärende ska gå fort genom processen och att det självklart sker på rätt sätt.

Vid varje förbättring och förändring inom processen ska hänsyn tas till miljön (pers.med., Kolmodin, 2006). Kolmodin menar att hon försöker tänka på det i alla beslut men ibland kan det vara svårt att se kopplingen till miljön. Kolmodin tycker att medarbetarna på Agria tänker mycket på miljön. Ökad produktivitet får oftast en direkt koppling till miljön, den blir en positiv bieffekt.

Kolmodin (pers.med., 2006) anser att det är viktigt att Agria arbetar med miljöfrågor. Eftersom de är marknadsledande i sin bransch så har de ett ansvar som förebild för de andra mindre företagen. Det är viktigt att Agria tänker ”utanför gränserna” och även gör saker för miljön externt och försöker ta sig utanför Sveriges gränser i sitt arbete med miljön.

Den viktigaste miljöaspekten i försäkringsprocessen är pappershanteringen (pers.med., Kolmodin, 2006). Det arbetas med att försöka få ansökan om försäkring och informationsbroschyrerna i digital form istället för pappersformat. Att de i år började med dubbelsidiga utskrifter drog ner pappersförbrukningen en stor del.

Miljömålet för försäkringsprocessen 2005 var att minska de manuellt hanterade ärenden så som förnyelse och påminnelser (pers.med., Kolmodin, 2006). Under 2005 började många fler ombud använda datasystemet ALFWA, där kan Agrias ombud lägga upp kunder och sköta mycket av administrationen digitalt. Det gjorde att de digitalt hanterade ärenden ökade lavinartat vilket i sin tur gjorde att miljömålet 2005 uppfylldes. Agria såg även över vissa regler som leder till pappershantering, t.ex. har de sett över regeln om att hundar över tre år behöver veterinärundersökas innan de kan försäkras. Nu ska gränsen höjas till sex år istället. Resultatet av det blir en minskad miljöpåverkan i form av minskat resande, kunden behöver inte åka till veterinären för att besiktiga hunden innan sex års ålder.

Miljömålet för processen 2006 är att utskicken per kund ska minska och på det sättet minska pappershanteringen och portokostnaderna, som även är ett övergripande miljömål för hela Agria (pers.med., Kolmodin, 2006). Kolmodin berättar att det har kommit nya lagar som gäller försäkringsbranschen. Nu måste försäkringsbolaget skicka med villkoren när de skickar försäkringsbrevet till kunden. För Agrias del innebär det att ca 56 sidor ska skickas med. De håller just nu på med ett projekt som kallas *Mitt i prick*. Projektet innebär att de bara ska behöva skicka de villkor som gäller för just den försäkringstypen och det djurslaget, då kommer det att handla om ca 14 sidor. De nya lagarna om att alla villkor ska skickas med kommer nog att leda till att miljömålet 2006 blir svårt att uppfylla.

Kolmodin (pers.med., 2006) har svårt att se hur de övergripande målen bäst ska delas upp på processerna. Hon anser att miljömålen ska vara övergripande och inte brytas ned på processnivå, det blir så ”pluttigt” på processnivå. Det ska vara stora och övergripande mål som t.ex. ”köp bara in miljöbilar vid tjänstebilsinköp”.

Processens arbete med miljön ska förmedlas genom affärsplanen (pers.med., Kolmodin, 2006). Här finns det dock, vad Kolmodin kallar, en ”puckel” eftersom processerna har sina

mål och avdelningarna har sina. Hon tror att det ibland kan vara svårt för de anställda att veta vilka mål som tillhör vad. Vidare förmedlas miljöarbetet genom projektkatalogen och genom intranätet. När projektet *Mitt i prick* ska genomföras så ska utskicken av antal sidor villkor minskas. Kolmodin tror inte att medarbetarna får reda på att det finns en miljöaspekt bakom *Mitt i prick*-projektet. Det kan vara svårt att se miljöperspektivet i förbättringar som görs. Inom Agria är det stort fokus på sälj- och produktivitet. Kolmodin tycker att det är viktigt att inte glömma kvalitet och miljö, annars blir det inte produktivt i längden.

Kolmodin (pers.med., 2006) är positiv till att påverka medarbetarnas resor till och från jobbet. Hon berättar även om att hon anser att det är väldigt fel att vissa tar bilen på lunchen för att gå ut med hunden (medarbetarna på Agria kan ta med hunden till jobbet då det finns ett hundkontor där det finns hundburar, hundkontoret ligger ca 10 min promenad från det stora kontoret). Kolmodin tycker att de som sitter och arbetar på hundkontoret borde vara halva dagen på stora kontoret, på så sätt så sitter två gång där och då rör folk på sig mer. Medarbetarna är schemalagda på telefon efter 45 min lunch, men om detta tas bort kanske de inte känner sig så stressade på lunchen och kan då gå till hundstallet istället för att ta bilen. Under 2001 köptes det in tio cyklar till Agria för att medarbetarna skulle kunna cykla fram och tillbaks till hundkontoret (pers.med., Wallman, 2006). Cyklarna har lottats ut till medarbetarna och är nu personliga. Anledningen till detta är att Agria inte tänkt på förvaltningen av cyklarna så när det blev punka eller något annat fel så var det ingen som lagade cykeln. Därför användes de inte i någon större grad.

Kolmodin (pers.med., 2006) anser inte att Agria uppfyller sitt strategiska miljömål, "Agria ska av kunderna uppfattas som ett företag som arbetar aktivt med miljön". Inför framtiden vill Kolmodin att Agria ska "lyfta blicken" och se utanför företagets och Sveriges gränser i sitt arbete med miljön, hon nämner bl.a. öststatsländerna där miljöpåverkan är stor. Hon tycker att det är fel att stora svenska företag flyttar till låglöneländer utan att ta någon större hänsyn till deras miljösituation eller hur de anställda har det. Agria borde vara med och satsa i ett större perspektiv.

### 5.2.3 Skadeprocessen

Mattias Wallman är processägare för skadeprocessen (och kvalitets- och miljöchef). Processen startar när djuret får en skada och fortsätter till dess att ersättning eller avslag getts till kund (pers.med., Wallman, 2006). Det är viktigt att alla parter (djuret, djurägaren, veterinären och Agria) får en så bra hantering av ärendet som möjligt, tillgänglighet och pris är två viktiga aspekter. Wallman för en ständig dialog med veterinärer och kliniker för att hela tiden göra samarbetet bättre.

Den viktigaste miljöaspekten i skadeprocessen är ärendehanteringens vilket leder till pappersförbrukning (pers.med., Wallman, 2006). Den aspekten är både mätbar och styrbar. Idag kommer skadeärendena in både per post och genom s.k. direktreglering (DR). Av dessa två alternativ vill Agria ha in så mycket som möjligt via DR för att öka effektiviteten och få en positiv miljöeffekt. DR innebär att ärendet kommer in via telefon, fax eller mail direkt från kliniken, inte av kunden. Av dessa tre alternativ vill Agria att ärendena per mail ska öka. Idag kommer ca 50 % av ärendena in via DR och ca 9 % via mail (pers.med., Wallman, 2006). Att det inte är mer än 50 % beror dels på att Agria har nått ett tak, de kan idag bara ta emot DR på ordinarie arbetstid (vardagar, kl 8-17), för att kunna ta emot fler behöver Agria börja med kvälls- och helgöppet. En annan anledning är att alla kliniker inte arbetar med DR utan kunden får själv sköta ärendet direkt mot Agria. Idag direktreglerar inte landets 350 distrikts-



veterinärer men Agria har en dialog med Jordbruksdepartementet om att det kan bli möjligt i framtiden. Sedan 1 juli i år kommer det att utgå en provision till klinikerna på 20 kr per DR via mail, detta som ett incitament för klinikerna att öka denna hantering. RESA är ett projekt under utveckling (pers.med., Wallman, 2006). Projektet innebär ytterligare digitalisering. Ärendet kommer då att gå förbi skaderegleraren och gå direkt in i systemet som ska agera skadereglerare. Det kommer att bli en förutsättning, för med den volymökning som är att vänta så kommer inte kontoret att räckta till för den expansionen det skulle krävas i humankapital. RESA testas i skrivande stund och Agria räknar med att det ska kunna börja användas fr.o.m. 26 juni, 2006.

Andra miljöaspekter som är svårare att mäta och styra är kundens resa till veterinären, veterinärens resa till kunden och förbrukning av material under behandlingen (pers.med., Wallman, 2006). Detta är aspekter som Agria inte gått in för att påverka än.

Miljömålet som är detsamma som produktivitetsmålet för processen var 2005 att öka DR till 55 % (pers.med., Wallman, 2006). Agria nådde inte målet 2005 utan det ligger fortfarande på 50 %. Målet står kvar för 2006 och Wallman tror att Agria kommer att uppfylla det i år.

Wallman (pers.med., 2006) anser inte att processens miljöarbete förmedlas till medarbetarna på bästa sätt. Det dokumenteras i månadsrapporterna men Wallman tror inte att alla medarbetare läser dessa. Förbättringar som görs kopplas sällan ihop med miljöförbättringar. Agrias medarbetare är engagerade i miljön, men förmodligen mer för miljöns egen skull och inte på ett affärsmässigt plan (pers.med., Wallman, 2006). Wallman önskar att engagemanget bland medarbetarna var större men anser samtidigt att det är mycket större än hos andra företag. Han tror att djurägare är mer miljömedvetna än den genomsnittliga individens.

Wallman (pers.med., 2006) anser att medarbetarnas resor till och från arbetet går att påverka men är inte säker på att det är rätt att göra det. Han är osäker på om det verkligen är en miljöaspekt för Agria, ”hur mycket av privat tid är Agrias tid?”.

Agria är en processbunden organisation (pers.med., Wallman, 2006). Därför anser Wallman att det är bra att binda miljöaspekterna till processerna. Det är dock inte helt problemfritt, processerna täcker inte *hela* Agrias verksamhet. T.ex. så kan det vara svårt att hänföra tjänsteresor till en viss process. En tjänsteresa kan vara gjord i mer än ett syfte.

Miljöarbetet bör lyftas ut till kund, Agria och kunderna skall arbeta tillsammans med miljön. Agria har 160 medarbetare men 395 000 kunder (pers.med., Wallman, 2006). Genom kunderna kan de få en helt annan tyngd i miljöarbetet. Wallman anser att Agria borde designa miljöarbetet utifrån kundernas krav och behov. Wallman (pers.med., 2006) tycker inte att Agria ska gå utanför sin affärsidé om de ska stödja ett projekt som t.ex. en viss produkt. Det ska ha med säkerhet för djur att göra. Däremot ställer han sig mycket positiv till att Agria kan stödja olika miljöprojekt så länge det handlar om djur och grödor.

Wallman (pers.med., 2006) vill att miljöarbetet hos Agria i framtiden skall vara en del i processerna och affärsplaneringen. Han vill utvärdera både interna och externa effekter och utforma strategier och policyer.

## 5.2.4 Stödprocesserna

Björn Forslind är processägare för stödprocesserna. Stödprocesserna består av fyra processområden; marknad, IT, personal och ekonomi (pers.med., Forslind, 2006). Processområdena består i sin tur av ett antal processer och underprocesser, t.ex. så består marknad av prospekt-genereringsprocessen och tryckssaksprocessen. Forslinds uppgift som processägare i stödprocesserna är att agera som samordnare mellan de olika processerna och beskriva dessa i dokument.

Forslind (pers.med., 2006) anser att det är viktigt att Agria ska ägna sig åt relevant miljöarbete. Han tycker inte att miljöarbete primärt ska utföras för att leva upp till ISO- certifikaten och för att uppfylla en revisors krav, detta är en norm för en slags benchmarking. Forslind menar att Agria har arbetat med miljön, men han anser att mer kan göras med motsvarande resursinsats. Agria borde försöka ”nyckla” alla miljöaspekter och räkna på dem så att det går att se vad som är relevant. T.ex. så håller de just nu på att ta fram vikten på skickade trycksaker till kund. Detta görs för att sedan kunna räkna ut hur mycket av vikten, och miljöbelastningen, varje process står för och för att beräkna förbättringar vid olika alternativa sätt att kommunicera med kunden.

Den viktigaste miljöaspekten som stödprocesserna har är förbrukning av papper (pers.med., Forslind, 2006). Forslind försöker räkna ut hur mycket post som skickas från Agria och räkna ut dess miljöpåverkan med hjälp av siffror från Posten. Om Agria kan minska sin postgång så minskar kostnaderna och det blir en positiv miljöeffekt av det. ”Att bry sig är att verkligen vara beredd att göra något, att ändra sitt beteende” (pers.med., Forslind, 2006).

Miljömål behöver inte vara svåra men de ska vara ”smarta och bra” (pers.med., Forslind, 2006). Det ska vara en smartare lösning på något som innebär resurseffektivisering och därav en positiv miljöeffekt. Tidigare har Agrias miljömål till större delen varit ”hygieniska”. Under 2005 arbetade stödprocesserna med att resurseffektivisera och rationalisera. Bl.a. så försökte Agria ta fram vikt på trycksakerna för att kunna lokalisera vart det går att rationalisera. Forslind tar upp vikten av att Agria började med dubbelsidigt utskrift.

Stödprocessernas miljömål är ej fulländade i dagsläget (pers.med., Forslind, 2006). För tillfället pågår översyn av processer och uppföljning av år 2005 med syfte att ur processperspektiv finna relevanta mått som kan leda till mål och aktiviteter där dessa ger utslag som är relevanta med avseende på insatta resurser, miljömått och mål. Framförallt ska arbetet med Posten fortgå där Agria mäter sin miljöpåverkan av skickad post. Forslind anser att Agria ska fortsätta resurseffektivisera, en resurseffektiv organisation utgör en mindre miljöbelastning totalt sett.

Forslind (pers.med., 2006) tycker att det är ett bra sätt att binda miljöaspekterna till processerna. Allt annat i Agria görs i ett processperspektiv så det känns självklart att även miljöarbetet sker på detta sätt. Det ger medarbetarna större möjlighet att påverka och resurseffektivisera.

Agria borde kunna kommunicera processernas budskap ännu bättre till medarbetarna (pers.med., Forslind, 2006). Varje process bör ha en beskrivning av dess huvuduppgifter där det står beskrivet vilka moment som hör till vilken process. I detta perspektiv bör även processens miljöaspekter tas med. Dessa blir då kopplande till processen på ett tydligt sätt.

Forslind (pers.med., Forslind, 2006) anser att medarbetarna på Agria skulle kunna vara ännu mer engagerade i miljön. För att engagemang ska uppstå så måste Agria verkligen göra något aktivt. Forslind tror inte att djurägare är mer miljömedvetna än andra, djurägare har förmodligen så stort fokus på sina djur att miljöaspekter, speciellt de som finns på djurinnehav ej är primära fokusområden för denna grupp i samhället.

Personalens resor till och från arbetet blir svåra att påverka då företaget knappast kan kräva att medarbetarna skall ta en större mängd av sin fritid för resor med kollektivtrafik som anses vara mer miljövänlig än egen bil (pers.med., Forslind, 2006). Det är knappast försvarbart att en arbetsgivare skall ersätta medarbetaren för tidsförlusten som kollektivtrafik innebär för dem som idag åker på annat mer miljöbelastande sätt. En arbetsgivare bör självklart medverka till att förmedla information om olika transportmedels miljöpåverkan för transport till och från arbetet för dess anställda. Om resor till och från jobbet ska processbindas så tycker Forslind att det ska bindas till personalprocessen, det är de som ansvarar för lokaliseringen av medarbetaren.

Än mer intressant blir det om en arbetsgivare genom sin storlek kan erbjuda sin personal möjlighet att minska sin miljöpåverkan genom att investera i delar av den (pers.med., Forslind, 2006). I denna aspekt kan ramavtal för inköp och finansiering vara intressanta angreppssätt. Exempel är bra pris på miljöbilar med finansiering som gör att byte kan ske med ekonomisk vinst redan idag för många anställda.

Agria bör ta med kunden i miljöarbetet genom att förmedla information till dem om hur de t.ex. kan utöva sitt djurintresse på ett mindre miljöbelastande sätt (pers.med., Forslind, 2006). Det är lättillgängligheten av information och kunskap samt den realistiska möjligheten att med minimala ansträngningar implementera åtgärder som ger verklig effekt. Det bör informeras om vad Agria faktiskt gör, t.ex. på hemsidan, och även informera om vilka val kunden har, t.ex. att kunna få e-fakturor eller annan information digitalt. I framtiden vill Forslind att Agria ska räkna mer på resurseffektivisering och ”nyckla” fler miljöaspekter. Han vill att Agria ska ha ett större perspektiv på miljöarbetet.

### 5.2.5 Ledningen och miljön

Anders Mellberg är VD för Agria. Mellberg (pers.med., 2006) anser att Agria ska arbeta med miljön främst för att det är en hygienfaktor. Idag *måste* företagen arbeta med miljön, det är en självklarhet. Det handlar om att göra det så bra som möjligt och inte göra bort sig. Agria har många samarbetspartners som de gör projekt tillsammans med. Ett exempel är ”rent jordbruk” som är ett projekt i samspråk med LRF. Mellberg tycker att Agria ska samarbeta och påverka sina samarbetspartners, inblandade organisationer, leverantörer och deras kunder.

Anledningen till att Agria är certifierat enligt ISO 9001 är för att de behövde hjälp med processerna och med att komma igång med det arbetet (pers.med., Mellberg, 2006). Att de sedan även certifierade sig enligt ISO 14001 var för att det är smidigt att använda samma certifierings-system när de redan var certifierade enligt 9001. Mellberg anser att ISO hjälper till med ordning och reda, checklistan hjälper till att få struktur på miljöarbetet och är ett bra instrument så att företaget inte missar något. Mellberg tycker att ISO har närmat sig SIQ modellen, där även värderingar är inbyggda. De talar inte om hur företaget ska göra saker utan vad som ska göra.

Mellberg (pers.med., 2006) anser att en av de miljöaspekter som var av stor betydelse var att byta till dubbelsidig utskrift, det har minskat pappershanteringen avsevärt. Vid tjänsteresor ska tåg tas före flyg om det är möjligt. Det är viktigt att alla känner sig delaktiga i arbetet med miljön och att det följer processperspektivet. Mellberg menar att det ibland kan vara lätt att tappa fokus på miljöfrågorna.

Miljöarbetet har inte alltid varit processbundet (pers.med., Mellberg, 2006). Det fanns ett annat angreppssätt i början. Då tillsattes en miljöchef som var väldigt engagerad och hade information på frukostmöten och dyl. Men det visade sig att han blev väldigt ensam i sitt arbete. Därför har de gjort om det så att ansvar för miljöfrågorna ska ligga hos miljöansvarige och hos processägarna och processerna. På detta sätt blir alla engagerade i arbetet. Miljöarbetet förmedlas genom affärsplaneringsprocessen, frukostmötena och månadsrapporterna.

Mellberg (pers.med., 2006) anser att hans roll i miljöarbetet är att hålla koll på miljöpolicyn. Den ska utvärderas varje år vid affärsplaneringen och omarbetas vid behov. Hela verksamheten mår bra av det, det är inte bara "good citizenship". Flera av AO: s chefer sitter i styrelsen. De arbetar bl.a. med avtalen med samarbetsorganisationerna, avtalen innefattar en handlingsplan för miljöarbetet. Agria släpper inte in leverantörer utan att ha gjort en leverantörsbedömning. Om det finns en mer miljövänlig metod eller produkt så ska den användas, skillnaden ska då vara relevant och den alternativa produkten ska leva upp till de andra övrigt ställda kriterierna.

Under 2001 hade Agria en kampanj som handlade om hälsa och framförallt rökning (pers.med., Mellberg, 2006). Alla som inte rökte på en sexmånadersperiod fick en löneförhöjning på 600 kr/månad under dessa sex månader. Av 33 st. som rökte så slutade 11 st. helt (det visade sig när det gjordes en undersökning två år senare). Hälsokampanjen gällde även de om inte rökte, de fick alltså också en löneförhöjning. I samband med kampanjen satt informationsansvarige Cina Seidefors i SVT och diksuterade frågan (pers.med., Seidefors & Wallman, 2006). Mellberg anser att arbetsgivaren har ansvar "hela vägen", speciellt med tanke på sjukskrivningarna (pers.med., Mellberg, 2006). Det har gjorts en undersökning på Agria där det visat sig att de anställda under 30 år är mer sjukskrivna än de som är över 50 år. Vad det beror på är svårt att säga.

Mellberg (pers.med., 2006) anser att det strategiska målet "kunden ska uppfatta att Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön" till viss del är uppfyllt, inom vissa områden. Idag görs det mycket internt men mindre externt inom miljöarbetet. Agria skulle, enligt Mellberg, kunna "sticka ut hakan" lite mer, men det kan finnas en negativ effekt av det. Om Agria går ut med att de är ett miljöföretag kanske kunder och andra undrar "vadå, vad var de innan då?".

Mellberg (pers.med., 2006) har en idé om att Agria skulle kunna ha ett avtal med t.ex. Volvo om att subventionera miljöbilar för kunder och medarbetare. Det ska vara självklart att Agria som företag ska inkludera kunderna i arbetet med miljön. De ska även involvera deras samarbetspartners och leverantörer, de når t.ex. 1000 ridklubbar genom Svenska Ridsportförbundet som de har samarbetsavtal med, där finns stor chans att påverka. Mellberg anser inte att miljöarbete är en imagefråga. Han menar att det största hotet är när företaget riskerar att göra bort sig gällande miljöfrågor. Det skulle resultera i dålig publicitet så det är viktigt att vara bra på det miljöarbete som måste göras. Mellberg tycker att Agria ska satsa medel på att öka säkerheten istället för på miljöfrågor, miljö blir en positiv bieffekt av att säkerheten höjs. I framtiden ska Agria satsa på sånt som verkligen gör nytta, koncentrera sig på kunder och leverantörer (pers.med., Mellberg, 2006). Skadeförebyggande åtgärder ska vara viktiga även i framtiden.

### 5.2.6 Agera och miljön

Agera är som tidigare nämnts ett dotterbolag till Agria. Ageras uppgift är att stötta djurentreprenörer med bra idéer. Ann Horn är VD för Agera. Horn (pers.med., 2006) vill se miljö som en del i hållbar utveckling och tycker att Agera ska arbeta med hållbar utveckling. Agera ska hjälpa till att säkra företagets framgång så att det produceras bra produkter som även uppfattas som bra av kunderna, både ur ett ekonomiskt och ett miljömässigt perspektiv.

I entreprenörsprocessen (se Figur 4.6, 44) kommer miljön in som en del i hållbar utveckling (pers.med., Horn, 2006). Hänsyn ska tas till miljön/hållbar utveckling i varje delprocess i den stora processen. Att det skall tas hänsyn till hållbar utveckling i entreprenörsprocessen är ett relativt nytt fenomen, det har bara funnits på papper i ca ett år.

Horn (pers.med., 2006) berättade specifikt om ett fall där Agera inte är delägare och alltså inte fungerar som ett riskkapitalbolag. Det är ett företag som befinner sig i den s.k. tredje sektorn (social- ekonomisk förening), det är inte offentlig sektor eller privat sektor utan en ekonomisk förening som samarbetar med kommunen och arbetsförmedlingen. Den enskilda föreningen skall ha ett hunddagis där personalen ska bestå av långtidsarbetslösa eller långtidssjukskrivna, detta för att hjälpa till att få in dessa människor på arbetsmarknaden. Konceptet är dels att förbättra djurägendet genom att starta ett hunddagis men även att bygga en trygg arbetsplats för människor som varit utanför arbetsmarknaden länge. I detta projekt hjälper Agera till med både finansiellt kapital och humant kapital för att få fram en bra modell som skall kunna appliceras på andra projekt i framtiden. Det är ett bra exempel på hur Agera kan arbeta med hållbar utveckling (pers.med., Horn, 2006).

Vid frågan om Agera kan stödja projekt inom området för miljö som inte har med underlättandet av djuräggande att göra så tyckte Horn (pers.med., 2006) inte att det skulle kunna vara en omöjlighet. Horn menar att det inte finns något som säger att ett åkeri eller tillverkning av golv inte skulle kunna stöttas av Agera men det skall förmodligen indirekt underlätta djuräggandet, ett åkeri ska t.ex. köra hästar och de som tillverkar golv ska tillverka stallgolv.

I nålsögat (se Figur 4.5, 43) ska miljö (hållbar utveckling) ligga under kvalitet, inte under etik (pers.med., Horn, 2006). Under kvalitet ingår att verksamheten skall skötas på ett ”schysst sätt”. Horns personliga åsikt är att Agria och Agera skall arbeta med miljön för miljöns skull inte för att det är en fråga om etik eller image.

## 6 Analys och diskussion om Agrias miljöarbete

---

*I kapitel sex analyseras Agrias miljöarbete. Företagets arbete med miljön och tillvägagångssätt kommer att appliceras på modeller hämtade ur teorikapitlet. I slutet av kapitlet finns rekommendationer till Agria angående hur de ska arbeta med miljön så att kunderna ska uppfatta att Agria är ett företag som arbetar aktivt med miljön.*

---

### 6.1 Att förstå Agria ur ett förebyggande miljöperspektiv

I anslutning till ISO 14001 sammanställer Agria sitt miljöarbete i miljöbokslutet (pers.med., Wallman, 2006). Denna sammanställning görs en gång per år och har till uppgift att identifiera betydande miljöaspekter inom hela verksamheten ur ett processperspektiv. Bokslutet omfattar även fastighetsinnehav samt den del av verksamheten som Agria har en indirekt påverkan på som t.ex. kunder, leverantörer, ombud och veterinärer (pers.med., Wallman, 2006).

Agrias verksamhet är indelad i olika processer, som bildar verksamhetens produktionssystem (pers.med., Wallman, 2006). Detta system av processer ser till att tjänsten levereras till kund. För tillfället för Agria en diskussion om huruvida kunden skall ingå i Agrias miljöpåverkan eller inte (pers.med. Wallman, 2006). Det verkar vara den allmänna uppfattningen bland processägare och VD att kunden ska inkluderas i Agrias indirekta miljöpåverkan (pers.med., Forslind, Kolmodin, Lindgren, Mellberg & Wallman, 2006). Detta står också beskrivet i *Miljöhandboken 5.1* (Agria, 3, 2006). Miljöpolicyen pekar även den på att Agria skall inkludera kundens miljöbeteende. För att uppfattas som ett företag som arbetar aktivt med miljön är det ett viktigt steg för Agria att även ta ett externt ansvar för miljön och inte bara för den interna verksamheten (pers.med., Lindgren, 2006).

För ett företag som Agria handlar förebyggande åtgärder mycket om att informera kunden och övriga intressenter om att det finns alternativ att välja, alternativ som är mer miljövänliga (pers.med., Kolmodin, Lindgren, 2006). Vidare menar Lindgren (pers.med., 2006) att djurägare, privata som professionella, kan vara mer benägna att ta hänsyn till miljön då de värnar om djurets hälsa och säkerhet, vilket enligt Lindgren har en stark koppling till varandra. Att utbilda kunder och säljare inom miljöfrågor kan säkerligen leda till positiva framtida miljöeffekter.

Agria har idag ingen klar indelning av direkt och indirekt miljöpåverkan, utan i miljöaspektlistan listas de aspekter upp som är av relevans oavsett om de är direkta eller indirekta (pers.med., Wallman, 2006). I avsnittet nedan har vi gjort ett försök att dela upp dessa interna och externa aspekter i direkt och indirekt påverkan.

#### 6.1.1 Agrias direkta miljöpåverkan

Agria har identifierat problematiken i att urskilja verksamhetens miljöpåverkan, vilket är en utmaning för vilket tjänsteföretag som helst (pers.med., Wallman, 2006). Agria har dock löst detta och Wallman har tillsammans med processägarna upprättat en miljöaspektlista med enligt dem relevanta miljöaspekter för företaget, nedan listas de interna/direkta miljöaspekterna (se Tabell 6.1, 63):

Tabell 6.1. Översikt över Agrias direkta miljöpåverkan (egen modifiering utefter Agrias Miljöaspektlista, 51)

Huvudområde	Direkt miljöpåverkan	
Användning av fastigheter och byggnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värmeenergiförbrukning*</li> <li>• Elanvändning*</li> <li>• Vattenförbrukning*</li> <li>• Kyla/köldmedier*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ombyggnationer/reparationer</li> <li>• Avfall*</li> <li>• Egen kapitalförvaltning</li> <li>• Lokalvård**</li> </ul>
Produktanvändning och produktflöden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pappersförbrukning <ul style="list-style-type: none"> <li>- internt</li> <li>- externt</li> </ul> </li> <li>• Postgång <ul style="list-style-type: none"> <li>- utskickad</li> <li>- inskickad</li> </ul> </li> <li>• Manuell hantering av ärenden</li> <li>• Avfall från kontorsverksamheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inköp och leverantörer</li> <li>• Kontorsmaskiner</li> <li>• Besiktningar/ombud</li> <li>• Regleringsavtal</li> <li>• Produktutveckling</li> <li>• Verksamhetsutveckling</li> <li>• Arbetsmiljö</li> </ul>
Transporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tjänsteresor</li> <li>• Resor till och från arbetet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tjänstebilar</li> <li>• Till och från hundkontoret</li> </ul>

\* Ingår i LFABs miljöutredning, kan ej urskiljas för Agrias våningsplan i dagsläget.

\*\* Lokalvård för fastigheter av investeringssyfte.

De miljöaspekter som är kopplade till Agrias användning av fastigheter och byggnader är av intern karaktär, som i denna studie kommer att tolkas som direkt påverkningsbara. Vid användning av fastigheter, i detta fall Agrias kontorsverksamhet, så är det i dagsläget inte möjligt att få information angående förbrukning av el, värme, kylmedier, vatten, lokalvård och avfall för Agrias räkning (pers.med., Wallman, 2006). Agria delar hus med LFAB och moderbolaget har inte möjlighet att urskilja dessa förbrukningsfaktorer per våningsplan. Wallman har vid flertal tillfällen försökt få fram information från LFAB, men utan resultat. I och med detta kan Agria inte få reda på hur mycket deras våningsplan förbrukar. Det Agria kan beräkna är avfall från det egna våningsplanet i form av inköpt material som i naturlig väg blir till avfall efter förbrukning.

Gällande Agrias fastigheter som de äger i rent investeringssyfte kan de påverka alla aspekter som berör användandet av fastigheten (pers.med., Wallman, 2006). Detta inkluderar även lokalvård. Lokalvård som aspekt för kontorsfastigheten är i denna studie tolkad som en indirekt miljöaspekt då det är LFAB som ansvarar för denna del.

När det gäller produktanvändning och produktflöden är det lättare för Agria att identifiera och beräkna sin miljöpåverkan (pers.med., Wallman, 2006). Den största aspekten är enligt processägarna (pers.med., Forslind, Kolmodin, Lindgren & Wallman, 2006) pappersförbrukningen inom respektive process. Den interna förbrukningen består till stor del av manuellt hanterade ärenden så som registreringar och interna dokument, medan den externa omfattar utskick till kund så som offerter och försäkringsbrev samt villkor. Utskick till kund är en stor miljöaspekt som genererar i negativa miljöeffekter genom användning av papper till utskick, kuvert, porto och utsläpp vid postutdelning (pers.med., Kolmodin, 2006). Dessa aspekter tas

upp i respektive process och ansvaret ligger hos processägarna att finna mål och förbättringsmöjligheter.

Agria har under senaste tiden genomfört ett flertal miljömässiga förändringar i syfte att effektivisera ekonomiskt, men Forslind (pers.med., 2006) påpekar att de inte har rapporterat förändringarna som miljömässiga. Som exempel tas energisnålare datorer upp på ett utav miljöutredningsmötena, förändringen att byta ut datorerna ansågs inte som en miljömässig faktor utan en effektivisering av ekonomiska faktorer.

En leverantörsbedömning görs alltid vid nytecknande av nya leverantörer, detta görs genom ett poängsystem där leverantören får poäng för varje medhavd miljöfaktor (pers.med., Wallman, 2006). Agria har här en direkt påverkan genom valet av leverantör. Ombudens besiktningar av djuren innebär också en direkt miljöpåverkan genom att de behöver ta sig ut till djuret.

Reglering av försäkringar sker idag både via post och Internet. Att via Internet kunna direkt-reglera försäkringar är en effektiviseringsåtgärd som också har inneburit en positiv miljö-påverkan genom mindre pappershantering. De satsningar och den utveckling som Agria driver är av kvalitetsförbättrande karaktär, men som enligt Wallman (pers.med., 2006) även leder till miljömässiga förbättringar och anses vara en direkt miljöpåverkan.

Transporter av olika slag leder till miljöbelastning och Agria påverkar miljön genom tjänsteresor, godstransporter och medarbetarnas resor till och från arbetet (pers.med., Wallman, 2006). Tjänsteresor består av att ombud åker runt till kunder för att t.ex. göra besiktningar. Utöver detta så reser även chefer och annan personal till möten, konferenser och seminarier. Även valet av tjänstebilar har en direkt påverkan på miljön (pers.med., Wallman, 2006). Resor till och från arbetet har i denna studie tolkats som en direkt miljöaspekt då personalen måste ta sig till arbetet för att utföra sina uppgifter. Däremot är det en fråga om dessa resor är påverkningsbara och om Agria har rätt att styra personalens fritid genom att påverka deras färdssätt (pers.med., Forslind, 2006).

### 6.1.2 Agrias indirekta miljöpåverkan

Agrias indirekta miljöpåverkan består av de aspekter som uppstår som ett resultat av levererad tjänst och som Agria inte kan påverka direkt. Inom detta område utgör kunder, leverantörer, ombud och veterinärer en stor del av miljöbelastningen (se Tabell 6.2, 65) (pers.med., Wallman, 2006).



Tabell 6.2. Översikt över Agrias indirekta miljöpåverkan (egen modifiering utefter Agrias Miljöaspektlista, 51)

Huvudområde	Indirekt miljöpåverkan	
Användning av fastigheter och byggnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalvård*</li> </ul>	
Produktanvändning och produktflöden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunder</li> <li>• Leverantörer</li> <li>• Samarbetspartners</li> <li>• Medarbetare/ombud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veterinärer/veterinärvård</li> <li>• Postgång                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- inskickad</li> </ul> </li> <li>• Avtal</li> </ul>
Transporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resor till och från arbetet</li> <li>• Veterinärens resa till kund</li> <li>• Kundens resa till veterinären</li> </ul>	

\* Ingår i LFABs miljöutredning, kan ej urskiljas för Agrias våningsplan i dagsläget.

Enligt *Miljöhandboken 5.1* (Agria, 3, 2006) ser Agria sina kunder som en indirekt miljöpåverkan, genom sitt agerande som djurägare. Agria skulle kunna påverka sina kunder vid val av foder, leksaker, stallutrustning etc. (pers.med., Lindgren, 2006).

Mellberg (pers.med., 2006) ser både Agrias leverantörer och samarbetspartners som ett sätt att påverka miljön, detta gör dessa parter till indirekta miljöfaktorer. Genom att i avtalen ta med miljöhänsyn som en utav punkterna, kan Agria påverka de miljöaspekter som kan komma att uppstå genom samarbetet. Exempel på detta kan vara att enbart använda miljömärkt papper och/eller att välja miljövänliga alternativ till reklamutskick (pers.med., Ahlén, 2006).

Agrias medarbetare på plats och ombuden ute i landet kan liknas vid deras kunder i den bemärkelsen att de medför en miljöpåverkan både som medarbetare och som privatperson (pers.med., Mellberg, 2006). Agria bär ett ansvar för medarbetarna då de har en direkt påverkan i hur arbetsuppgifter ska hanteras och utföras, men för privatpersonen bär inte Agria ett direkt ansvar för medarbetarnas miljöbelastning. Agria kan däremot påverka sina medarbetare genom att informera och utbilda dem i miljöfrågor och påverka ombuden på distans.

Resor till och från arbetet utav medarbetare är klassad som en indirekt miljöpåverkan för Agria (pers.med., Wallman, 2006). Wallman menar att arbetstiden inte har börjat än och att denna tid är privat. Det råder dock delade meningar om huruvida dessa resor ska klassas som direkta eller indirekta. Av den anledningen tas den aspekten upp både som indirekt och direkt miljöpåverkan i denna studie.

Som djurförsäkringsbolag har Agria ett ständigt samarbete med veterinärer och ser dessa som en indirekt miljöpåverkan då vården för försäkringsärendet orsakar negativa miljöeffekter, genom t.ex. hantering av material och resor till kund (pers.med., Wallman, 2006). Agria beräknas ha 115 000 ersatta skador per år, vilket genererar en mängd resurser som material, personal, lokaler, resor etc. (pers.med., Wallman, 2006). Även kundens resa till veterinärer bör anses som en indirekt miljöpåverkan för Agria.

### 6.1.3 Miljörapportering i Agria

Agria är certifierat enligt ISO 14001 (pers.med., Wallman, 2006). I anslutning till certifieringen ska ett miljöbokslut göras varje år. För att kunna göra miljöbokslutet så görs en miljöutredning där Agrias miljöaspekter utreds och där målen utvärderas. Med på miljöutredningsmötena är kvalitets- och miljöchefen Mattias Wallman och processägarna. Det är inte bara miljöbokslutet som blir resultatet av miljöutredningen utan även nya miljömål för kommande år sätts upp.

Två gånger per år sker en revision av både ISO 9001 och 14001 (pers.med., Wallman, 2006). Det innebär att det kommer en utomstående revisor till Agria och observerar och utvärderar vad som gjorts och vad som behöver göras i framtiden. Agria har även internrevisorer, det är medarbetare som har fått utbildning i frågor som rör kvalitets- och miljöledningssystemen. Hittills har internrevisorerna koncentrerat sig mest på kvalitetsarbetet.

### 6.1.4 Agrias drivkrafter

Agrias miljöarbete bygger idag mycket på interna påtryckningar. Mellberg (pers.med., 2006) anser att miljöfrågor är en hygienfaktor som varje företag, oavsett bransch, måste arbeta med. Wallman (pers.med., 2006) anser att miljö är en självklar del av Agria, men det verkar som om det är en ensam miljöchefs krafter tillsammans med övriga processägare som för Agria framåt inom miljöområdet i dagsläget.

Som tidigare nämnts i kapitel 3.4.7, finns tre kategorier av drivkrafter; myndigheter, externa intressenter och internt intresse (Arborelius, 1999). Myndigheter påverkar Agria på många olika sätt genom att sätta lagar och regler som berör och styr försäkringsbranschen (pers.med., Wallman, 2006). Nyligen har en ny lag påverkat Agrias pappersförbrukning genom att upprätta nya krav på att försäkringsvillkor måste skickas till kund. Det kan innebära utskick på 56 sidor per kund för Agria, Agria har idag 395 000 kunder. Detta innebär inte bara en stor extra kostnad, utan även en stor negativ miljöpåverkan för Agria (pers.med., Wallman, 2006). Agria har i och med detta nu påbörjat projektet *Mitt i prick* som ska kunna minska utskicken till kund. Myndigheter kan verka som drivande för företag, men i detta hänseende kommer Agrias pappersutskick att öka drastiskt till en början. Däremot har det drivit Agria till att arbeta fram datasystemet *Mitt i prick*, men i slutändan kommer ändå denna lagändring att ha ökat Agrias pappershantering.

Marknaden har en stor roll som drivkraft för företag i alla branscher, men i detta avseende har inte Agria känt av några påtryckningar från kunder gällande miljöfrågor (pers.med., Wallman, 2006). Samhället i sig ställer vissa krav på att Agria som vilket företag som helst ska ta hänsyn till miljön i sin verksamhet, men än så länge är det inte Agrias uppfattning att miljö är en betydande aspekt för kunden i valet av försäkringsbolag.

Det interna intresset verkade till en början enbart bestå av miljöchefens engagemang, men det har visat sig att Wallman delar detta engagemang med processägarna och VD: n. Trots detta är det lätt att tappa fokus på miljöfrågorna och mer krafter läggs på kvalitetsarbetet (pers.med., Mellberg, 2006). Det har hittills varit en svår uppgift att engagera ledningen, men Wallman har nu bytt taktik och försöker uppmärksamma ledningen genom att visa på ekonomiska faktorer (pers.med., Wallman, 2006). Genom att visa sambandet mellan ekonomiska och miljömässiga aspekter kan det vara lättare för ledningen att inse vad miljön kostar och vad företaget kan spara in på miljövänliga lösningar. Genom att minska antalet utskick till

kund kommer Agria att minska portokostnaderna och på detta sätt spara in en heltidstjänst, d.v.s. Agria skulle kunna spara lika mycket som en anställd kostar (pers.med., Forslind, 2006). Den positiva miljöeffekten av minskade portokostnader kommer att bli minskad pappersförbrukning och minskade utsläpp vid postutdelning.

Om medarbetarna på Agria är drivande i miljöfrågor på företaget är inte studerat i denna studie, men enligt processägarna är deras personal engagerad till en viss nivå. Det krävs en engagerad ledning för att få fokus på miljöfrågorna och driva dem vidare (pers.med., Lindgren, 2006). Vidare anser Lindgren att det är viktigt att miljöfrågorna drivs på rätt sätt så att de kan bli integrerade i verksamheten och skapa en vilja att efterfölja och leva upp till satta miljömål. Det som saknas i företaget är motivation och drivkraft för att få igång miljöarbetet ordentligt och för att kunna uppfylla det strategiska målet ”kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön” (pers.med., Lindgren, 2006). En annan faktor som kan vara drivande inom företaget är dess miljöpolicy, men inom Agria har denna drivkraft inte riktigt slagit igenom än (pers.med., Wallman, 2006). Idag ligger det inte tillräckligt mycket tyngd bakom policyn för att få den att lyfta Agrias miljöarbete till en ny nivå. En stark vision och policy kräver också ett starkt engagemang och arbete.

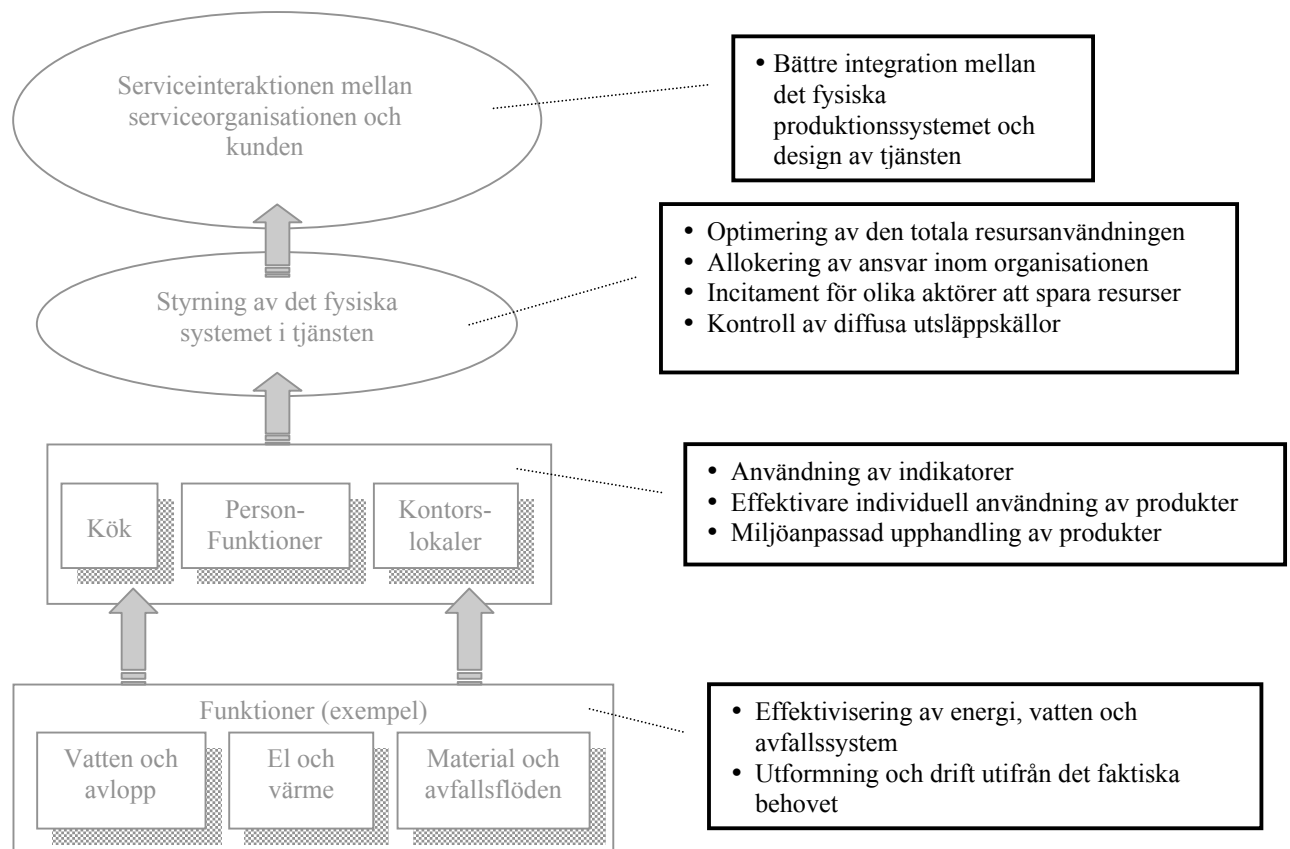
### 6.1.5 Det resurs- och miljöeffektiva Agria

Agria har som tjänsteföretag insett sin påverkan på miljön och har tagit ställning till hur företaget bör angripa detta (pers.med., Wallman, 2006). Det handlar om att skapa ett system där företaget lätt kan härleda och kontrollera sin samlade miljöpåverkan på ett effektivt sätt (Kisch et al., 2002). Det är dock svårt för ett tjänsteföretag som Agria att ta redan på den samlade miljöpåverkan, i och med att inte finns en produkt att följa genom produktions-systemet som kan härleda alla miljöbelastningar. Men Agria är på gång och har redan tagit reda på mycket information som kan hjälpa till att få underlag för företagets sammanlagda miljöbelastning. Det är, som nämnts tidigare, fortfarande svårt att få fram information angående förbrukning av värme, el, vatten etc. för kontorslokalerna då dessa tillhör LFAB.

Agria är duktiga på att arbeta med kvalitetsfrågor som produktivitet och effektivitet (pers.med., Mellberg, 2006). Många av dessa kvalitetsförbättringar har bidragit till att minska miljöbelastningen genom att effektivisera pappershanteringen och skicka material digitalt (pers.med., Wallman, 2006). Agria har tidigare inte inkluderat värdet av miljöförbättringarna i beräkningarna, men det har börjat bli mer och mer självklart att även se miljöaspekterna och deras värde i dessa kvalitetsförbättringar.

I och med att Agria är ett tjänsteföretag och att själva produkten produceras och konsumeras i interaktion mellan medarbetare och kund, så är det viktigt att informera och utbilda kunder och medarbetare i miljöfrågor så att de kan göra miljömedvetna val (pers.med., Lindgren, 2006). Agria måste arbeta med att motivera och informera alla intressenter till att leva ett mer miljövänligt liv. Kolmodin (pers.med., 2006) anser att det är Agrias ansvar som marknadsledande att verka som förebild för andra djurförsäkringsbolag, att ta täten och skapa behovet av ett miljövänligt försäkringsbolag för djur. Vidare menar Kolmodin att det kan vara viktigt att Agria ”sticker ut hakan” lite och även tar ett ansvar för det som händer utanför Agrias verksamhet och marknad. En idé kan vara att börja bekämpa negativa miljöaspekter i andra länder som t.ex. öststaterna, det är att ta miljöarbetet ett steg längre, och Agria skulle därmed uppfylla deras strategiska miljömål ”... att arbeta aktivt med miljön”.

Agria har identifierat miljöförbättrande åtgärder i verksamheten, detta illustreras i Figur 6.1 som är tagen från teorikapitlet (Kisch et al., 2002).



Figur 6.1. Identifiering av miljöförbättringsåtgärder hos Agria (egen modifiering utefter Kisch et al., 2002, 42).

Agria har börjat integrera kunderna i systemet i och med digitalisering (pers.med., Lindgren, 2006). Genom att göra det möjligt för kunden att själv lämna en intresseanmälan via hemsidan eller att få information skickad med e-mail, så fungerar interaktionen mellan Agria och kund mycket lättare, snabbare och effektivare, både ur ett ekonomiskt perspektiv som ur ett miljömässigt. Denna digitalisering har även lett till att optimera den totala resursanvändningen, då denna förändring leder till mindre materialförbrukning i form av papper, brev, transporter samt att personalen lättare kan sända och ta emot information.

Agria ger en klar bild över hur verksamheten är uppbyggd och var ansvaret ligger (pers.med., Ströman, 2006). Dock är det inte lika tydligt varför olika förändringar genomförs. Det budskap som går ut till medarbetarna är ofta av kvalitetsförbättrande karaktär snarare än utav miljömässig (pers.med., Kolmodin, 2006). Medarbetarna informeras via frukostmöten och månadsrapporter, men som nämnts tidigare, fokus hamnar lätt på andra områden än just miljö. Det är därmed svårt att komma med incitament varför medarbetarna och Agria ska arbeta med miljöfrågor. I dag har inte Agria några incitament för medarbetarna att handla miljövänligt vare sig under eller utanför arbetstid.

Wallman har tillsammans med övriga processägare tagit fram aspekter som är relevanta i miljöavseende (pers.med., Wallman, 2006). Men det är svårt för ett tjänsteföretag att finna vilka indikatorer som är användbara och som kan ge värdefullt underlag för vidare miljöarbete. Agria har sin miljöaspektlista, som tar upp de aspekter som anses vara relevanta för organisationen, de har även sett över hur dessa aspekter kan mätas, bilda mål och följas upp. Denna process är fortfarande under arbete.

Agria har infört en miljöutbildning för medarbetarna för att informera dem i hur de kan effektivisera sin individuella användning av resurser (pers.med., Wallman, 2006). Utbildningen är uppdelad på fyra nivåer där medarbetarna successivt lär sig mer om miljöfrågor. Vid upphandling av produkter finns vissa kriterier angående miljöfrågor med i avtalsformen (pers.med., Lindgren, 2006). Alla leverantörer genomgår en bedömning med hänsyn dels till miljöaspekter.

#### 6.1.6 Miljöstrategier i Agria

Agria lever efter mottot att de ska göra ständiga förbättringar inom organisationen (pers.med., Wallman, 2006). Miljömål sätts upp vid miljöutredningen och i strävan att uppnå målen så görs förbättringar. I kapitel 3.4.9 finns Kisch et al: s (2002) tabell (se Tabell 3.3, 32) över miljöstrategier och verktyg som kan användas i tjänstesektorn. I det här kapitet tas tabellen (se Tabell 6.3, 70) upp igen, nu utifrån vad Agria gör.

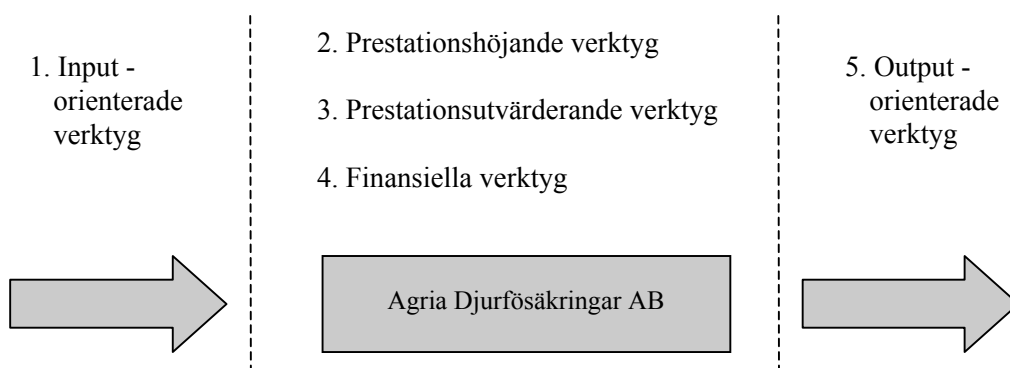
Tabell 6.3. Exempel på miljöstrategier och verktyg hos Agria (egen modifierad tabell utefter Kisch et al., 2002, 35)

Miljöstrategier	Exempel på miljöstrategier och verktyg i Agria	
Miljökrav vid leverantörsbedömning samt övriga partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöanpassad upphandling (poängsystem)</li> <li>• Miljöavtal med stora samarbetspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieffektiva kontorsmaskiner</li> <li>• Leverantörskrav</li> <li>• Miljömärkt papper</li> </ul>
Kontinuerlig förbättring av den egna verksamheten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa transporter vid tjänsteresor</li> <li>• Dematerialisering</li> <li>• Design av gröna kontor (lyftet)</li> <li>• Miljöledningssystem</li> <li>• Miljöutbildning av anställda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livscykelräkning (kunden ska vara med)</li> <li>• Minskad resursanvändning</li> <li>• Avfallshanteringsprogram</li> <li>• Distansarbete</li> </ul>
Utvärdering av miljöprestanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gröna nyckeltal för jämförelse</li> <li>• Miljörevision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöledningssystem</li> <li>• Mätning</li> </ul>
Finansiella instrument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärdering av miljöprestanda</li> </ul>	

Idag har inte Agria någon officiell miljörapportering (pers.med., Wallman, 2006). Däremot så görs en miljöutredning som leder till ett miljöboksutslut varje år. Agria har idag ingen uttalad miljöstrategi (pers.med., Wallman, 2006) men det som görs går att analysera.

### 6.1.7 Analys av Agrias miljöstrategier och verktyg

Kisch et al. (2002) delar in de verktyg som används i tjänsteföretag för att minimera miljöpåverkan i fem olika kategorier (se Figur 3.9, 33). De delas in enligt användningsområde i förhållande till tjänsteföretaget eller organisationen. Denna figur går att applicera på Agria och företagets strategier och verktyg (se Figur 6.2).



Figur 6.2. Struktur för klassificering av verktyg för att reducera tjänsters miljöpåverkan (egen modifierad figur utefter Kisch et al., 2002, 43).

1. Inputorienterade verktyg är inriktade på miljöpåverkan som är relaterad till en tjänsteorganisations input i processerna. *Exempel på inputorienterade verktyg som Agria använder är leverantörsbedömningar.*
2. Prestationshöjande verktyg är till för att förbättra tjänsteorganisationens miljöprestation. *Agria arbetar med miljöledning, livscykel tänkande (de ser kunden som en miljöaspekt), förebyggande miljöarbete och miljöutbildning av anställda.*
3. Prestationsutvärderande verktyg syftar till att utvärdera tjänsteorganisationens miljöprestation. *Agria gör detta genom miljörevision, miljöledningssystem, miljöutredning och miljöbokslut.*
4. Finansiella verktyg kan vara miljöförsäkringar, miljöräkenskaper och miljöinvesteringar. *Agria och LFAB har kapitalförvaltning tillsammans, placeringar görs där bäst avkastning förväntas, ingen miljöhänsyn tas idag vid placeringar.*
5. Outputorienterade verktyg påverkar tjänsteorganisationens information utåt, som t.ex. miljörapportering, kommunikation, miljömärkning av företagets tjänster och reklam. *Än så länge kommuniceras inte Agrias miljöarbete utåt mot kund.*

Agria har ett miljöledningssystem genom ISO 14001 som hjälper företaget att strukturera deras miljöprestanda och ha kontroll på Agrias miljöpåverkan (pers.med., Wallman, 2006). Som nämnts tidigare sker utbildning av medarbetarna i miljöfrågor kontinuerligt.

#### 6.1.8 Miljöengagemang i Agria

Det är framförallt fem faktorer som påverkar en individs miljöengagemang (Angelöw & Jonsson, 1994). De är *insikt, handlingsutrymme, ansvar, självförtroende* och *kunskap*. I teoridelen kapitel 3.5.1 beskrivs Angelöws och Jonssons (1994) olika sätt att stimulera individers miljöengagemang. Den tabellen (se Tabell 3.4, 36) går att applicera på Agria för att se vad företaget gör för att stimulera sina medarbetare att engagera sig i miljöarbetet.

Tabell 6.4. Olika metoder för att uppmuntra miljöengagemang (egen modifierad modell utefter Angelöw & Jonsson, 1994, 181)

<b>Förutsättningar för miljöengagemang</b>	<b>Hinder för miljöengagemang</b>	<b>Agrias förhållningssätt för att stimulera miljöengagemang</b>
Insikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förneka/förringa miljöproblem</li> <li>- Abstrakta miljöproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agria sprider information om såväl miljöproblem som motåtgärder genom utbildning</li> </ul>
Handlingsutrymme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Underskatta sitt handlingsutrymme</li> <li>- Privatekonomiska hinder</li> <li>- Avsaknad av miljöanpassade alternativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genom Agrias initiativstege påvisas individers handlingsmöjligheter</li> </ul>
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Försvagat ansvarstagande</li> <li>- Inte inse globalt och långsiktigt ansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agria uppmuntrar ansvarskänslan hos såväl individer som organisationer genom deras miljöpolicy</li> <li>- Agria ökar den organisatoriska trovärdigheten genom att förändra internt miljöbeteende, utveckla miljöledning och utveckla samarbete med olika organisationer</li> <li>- Agria bryter ner globala miljökrav till företagsnivå</li> </ul>
Självförtroende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindervärde och otillräcklighet</li> <li>- Resignation och passivitet</li> </ul>	
Kunskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brist på kunskap</li> <li>- Motsägelsefull information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agria sprider kunskap om problem och lösningar genom miljöutbildning</li> <li>- Agria ger återkoppling på individers miljöbeteende genom att mäta åtgång av kontorets papper</li> </ul>
Övriga faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidsbrist</li> <li>- Vana</li> <li>- Bekvämlighet</li> </ul>	

I kapitel 4.1 finns en översikt över Agrias initiativstege. Den beskriver hur Agrias medarbetare ska hantera eventuella problem som kan uppstå (pers.med., Wallman, 2006). Medarbetare bör ligga på nivå fyra och uppåt på initiativstegen vilket innebär att Agria vill att medarbetaren ska identifiera problemet och oftast lösa det självständigt. Detta är en indikator på att Agria ger sina medarbetare stort handlingsutrymme.



Agria ökar den organisatoriska trovärdigheten genom att ingå avtal med en handlingsplan för miljön med sina stora samarbetspartners (pers.med., Wallman, 2006). Agria är marknadsledande i sin bransch och har därför en stor chans att påverka andra aktörer på marknaden (pers.med., Lindgren, 2006). I avtalet med Flyinge står det att Flyinges mål ska vara att miljöcertifiera sig (pers.med., Nahlbom, 2006) och i avtalet med SKK finns det flera konkreta miljömål som ska uppnås.

Agria är idag duktiga på att mäta kontorets pappersförbrukning i såväl interna som externa processer (pers.med., Forslind & Wallman, 2006). De mäter också miljöpåverkan av ingående och utgående post.

## 6.2 Rekommendationer

Agrias huvudfokus ligger, som hos alla tjänsteföretag, på den kundupplevda servicekvaliteten (pers.med., Wallman, 2006). Detta faktum gör det svårt för Agria att beräkna verksamhetens samlade miljöbelastning då en del av miljöpåverkan utgörs av att kunden använder tjänsten. Det är viktigt att förstå att tjänstesektorn handlar om hållbar konsumtion och inte bara om hållbar produktion.

### 6.2.1 Direkt miljöpåverkan hos Agria

Agria har som tidigare nämnts valt att identifiera sina miljöaspekter som interna och externa, dessa har i kapitel 5.1.3 formulerats om till direkta och indirekta för att passa in i Kisch et al:s (2002) modell över olika huvudområdets miljöpåverkan.

Inom området för användning av fastigheter och byggnader kvarstår problemet med att bryta ut förbrukningen för Agrias våningsplan. Uppfattningen från kvalitets- och miljöchefen och processägarna verka vara, att det är viktigt att få fram denna information. Agria har byggt om sin arbetsplats, det så kallade Lyftet, till en öppen planlösning. Lyftet har lett till förändringar som skulle vara intressanta för ledningen och medarbetarna att se om dessa har lett till några positiva miljöförbättringar. Vi kan förstå vikten i att veta hur mycket våningsplanet förbrukar för att kunna sätta mål, se resultat och kunna förbättra. Om miljöarbetet skulle lyftas ut till hela företaget och engagera medarbetarna skulle trycket bli större och Agria skulle kunna sätta krav på LFAB att få tillgång till uppgifterna. Vi anser att Agria ska fortsätta ställa krav på LFAB om att försöka bryta ut siffror på Agrias förbrukning av de olika aspekterna.

På området för produktanvändning och produktflöden har Agria redan gjort många förändringar i positiv riktning, både effektivitets- och miljömässiga. Dubbelsidig utskrift, direktregleringar, *Mitt i prick* är en del av de åtgärder som Agria har genomfört för att effektivisera produktanvändningen och produktflödena, som i sin tur leder till en positiv miljöförändring. Inom detta område ligger Agria långt fram i utvecklingen och har som mål att fortsätta att arbeta med att förbättra verksamheten, både ur ett effektivitets- och miljömässigt perspektiv. Det är viktigt att det miljömässiga perspektivet blir förmedlat så väl inom som utanför företaget, så att Agria kan uppfattas som ett företag som arbetar aktivt med miljön. Agria kan börja kommunicera sitt miljöarbete, först internt till medarbetarna och sedan externt till kunder och andra intressenter.

På området för transporter har Agria nyligen infört en miljöbilspolicy som delas med LFAB, efter den 1 juli 2006 kommer alla tjänstebilar som köps in att vara miljöbilar (pers.med.,

Mellberg, 2006). Detta leder till att Agria fortsätter att påverka medarbetarnas resor inom arbetstid, men även utanför arbetstid då tjänstebilarna även används privat. Mellberg (pers.med., 2006) har sagt att vid tjänsteresor ska alltid bästa miljövänligaste färdalternativ väljas, men inte på bekostnad av tid. Inom detta område, transporter och resor, finns det ett stort steg för Agria att ta mot att bli ett miljövänligare försäkringsbolag, att ta steget att ansvara för resan till och från arbetet. Agria gör ett aktivt val när de anställer en ny medarbetare och i och med detta val har Agria skapat ett behov för medarbetaren av att ta sig till och från arbetsplatsen. Processägarna var vid intervjuerna överens om att det går att påverka medarbetarnas resor till och från arbetet men det rådde delade meningar om det är en bra idé och om hur det i så fall skulle gå till. Vi anser att Agria ska påverka medarbetarnas resor till och från arbetet. Men det handlar inte om att tvinga någon, utan att erbjuda alternativa färd-sätt. Agrias medarbetare är en direkt miljöpåverkan, och som anställd bör även resan till och från arbetet ses som en direkt miljöpåverkan.

### 6.2.2 Indirekt miljöpåverkan hos Agria

Agrias indirekta miljöaspekter är de som uppstår som ett resultat av interaktionen mellan kund och Agria, indirekt miljöpåverkan är ett resultat av framtida nyttan (användningen) av tjänsten (Kisch et al., 2002). Här är det en fråga om ansvar, om vem som ansvarar för miljö-påverkan under tiden då tjänsten brukas.

Agria har definierat sina kunder som en indirekt miljöpåverkan och det anser vi vara rätt. Agria kan inte påverka sina kunder direkt, utan det är upp till Agria att uppmärksamma möj-liga alternativ både ur ett ekonomiskt- och miljömässigt perspektiv. Vi anser att det är Agrias uppgift att förmedla budskapet om att det finns alternativ som tar hänsyn till miljön.

Vi frågade Mellberg om det var möjligt för Agria att ställa sig bakom produkter inom djur-världen som är miljöanpassade och/eller miljömärkta. Det är Mellbergs (pers.med., 2006) uppfattning att ifall detta ska ske måste det finnas väldigt mycket och noggrann forskning bakom satsningarna. Agria har inte råd att förlora kunder inom detta område då det är försäk-ringar Agria arbetar med och inte miljöanpassade produkter. Däremot är många av pro-cessägarna av den uppfattningen att Agria kan påverka genom sin storlek på andra sätt. Bara för att Agria är ett djurförsäkringsbolag betyder inte det att de enbart ska bry sig om sin bransch, utan ta ett steg längre och ta sitt samhällseliga ansvar. Eller varför inte ett nationellt eller internationellt ansvar? Genom Agera skulle Agria indirekt kunna stödja miljöanpassade djurprodukter. De kan aktivt söka entreprenörer med idéer inom området.

Att arbeta aktivt med miljön behöver inte enbart betyda att arbeta inom sin egen verksamhet, utan att arbeta aktivt handlar om att våga ta ett större ansvar genom att t.ex. stödja olika miljöprojekt både inom och utanför Sverige. Agria sysslar inte med hälsoaspekter i den bemärkelsen, men dock hamnade Agrias informationsansvarige Cina Seidefors i SVT: s soffa (pers.med., Seidefors & Wallman, 2006). Agria fick synas för sitt engagemang för sina medarbetare i och med företagets anti-rök-kampanj. Att värna om miljön är också att värna om sina medarbetare på jobbet och på fritiden.

En annan indirekt miljöpåverkan för Agria är alla veterinärer och kliniker som de samarbetar med. Inom detta område handlar det om att informera samarbetspartners och motivera dem att börja tänka miljömässigt. I dagens samhälle har nog de flesta företag börjat tänka och arbeta miljömässigt, men det kanske inte alltid syns utåt. Samarbetspartners kan miljöcertifiera sig och därmed följer en rad miljöförbättringar som t.ex. avfalls- och materialhantering.

Idag kan det verka som om behovet av miljövänliga djurförsäkringsbolag, veterinärer och kliniker inte finns, i alla fall inte ett uttalat behov. Men marknaden blir mer och mer uppmärksam och Agria vill inte vara företaget som blir tvåa med att anpassa sin verksamhet. Agria har redan gjort mycket för att påverka verksamhetens miljöaspekter, men nu bör de ta det ett steg längre genom att förmedla detta miljöengagemang.

### 6.2.3 Miljöstrategi för Agria

I det praktiska miljöarbetet i ett företag är miljöpolicyen det högst styrande dokumentet i miljöarbetet och det är genom miljöpolicyen som ledningen visar organisationen vad som är viktigt inom miljöområdet (Internet, SIS, 1, 2006). Agrias miljöpolicy ser ut som följande (Internet, Agria, 4, 2006):

**Agria ska ...**

*ta hänsyn till miljön i de beslut vi tar och i våra handlingar, så att vi genom ständiga förbättringar minskar vår miljöpåverkan och förebygger föroreningar inom vår verksamhet.*

**Agria ska ...**

*uppfylla lagar och förordningar, samt samarbeta med myndigheter och organisationer så att vårt miljöarbete utformas i samklang med samhällets miljömål.*

**Agria ska ...**

*öka sin miljökompetens och genom vårt engagemang i miljöfrågor ska vi påverka våra kunder och leverantörer.*

**Så att Agria ...**

*bidrar till en positiv miljöutveckling i samhället och så att vi uppfattas som ett trovärdigt alternativ när det gäller miljöarbete inom djurförsäkring.*

Miljöstrategin är en vidareutveckling av miljöpolicyen. Strategin är en mer omfattande vägbeskrivning om hur policyen ska uppnås (Arborelius, 1999, 11). Idag saknar Agria en uttalad miljöstrategi. Däremot har de ett strategiskt miljömål som lyder ”kunden ska uppfatta att Agria är ett företag som arbetar aktivt med miljön”. Vi anser att det är ett högt uppsatt mål och att det krävs en väl uttalad, både intern och extern, strategi för att kunna uppfylla målet. Dessutom behövs det mindre mål på vägen. I dag har varje process årliga miljömål men nästan alla handlar om papperförbrukning och med hur mycket den ska minska. Dessa mindre mål anser flera av processägarna (pers.med., Kolmodin, Lindgren & Wallman, 2006), att de kommer att uppnås bara av att digitalisera stora delar av verksamheten, som främst görs ur effektivitetssynpunkt. Vi anser att Agria vågar ”sticka ut hakan” lite mer och sätta lite mer ”realistiska” mål, s.k. visioner. Miljömål behöver inte vara svåra men det ska inte vara självklart att de nås för att Agria gör effektivitetsförbättringar.

I kapitel 3.2 finns Kisch et al: s (2002) tabell över miljöstrategier och verktyg som företag i tjänstesektorn kan använda sig av. I kapitel 5.1.8 är tabellen med igen, nu modifierad enligt vad Agria använder för verktyg. Vid en jämförelse mellan Kisch et al: s (2002) originaltabell och den modifierade som är applicerad på Agria så är skillnaden inte så stor. Detta kan ses som mycket positivt och är ett bevis på att Agria som tjänsteföretag har kommit långt i sitt arbete med miljön. Eftersom Agria har kommit så långt enligt Kisch et al: s modell så har vi

vid utformandet av Agrias miljöstrategi använt oss av Hutchinsons (1992) och Gerklev et al: s (1997) teorier för att vidare kunna utveckla miljöstrategier.

Enligt Hutchinson (1992, 9; i Arborelius, 1999, 76) är miljöstrategier: "...a new area for competitive advantage". Genom att arbeta fram en strategisk plan som bygger på en vision om en hållbar framtid kan företaget skapa sig konkurrensfördelar relativt sina konkurrenter. Uppbyggandet av den strategiska planen skall ske i en trestegs process (Hutchinson 1992, 9; i Arborelius, 1999, 76):

Första steget, *Cleaning up the Present Business*, innebär att företaget börjar se miljöfrågor som möjligheter istället för hot, samt att företaget uppfyller lagkraven.

I nästa steg, *Exploiting New Business Opportunities*, kan företaget genom att kartlägga existerande problemområden finna områden att spara in pengar på eller finna nya områden där företaget kan skapa nya intäkter.

Det sista steget i processen, *Preparing for a Sustainable Future*, handlar om att skapa visionen för framtiden och utefter visionen skapas den strategiska planen. Det är viktigt att alla inom företaget är delaktiga, så väl ledning som medarbetarna.

Enligt vad studien visar har Agria gått igenom steg ett och är på god väg i steg två i Hutchinsons (1992) process. Agria har även skapat en vision i sitt strategiska mål, men det som saknas är den strategiska planen. Agria behöver arbeta med delaktigheten bland medarbetarna och ledningen. För att uppfylla det strategiska målet behöver Agria en miljöstrategi.

Ett exempel på en miljöstrategi för Agria kan vara:

*Internt: Agrias medarbetare ska aktivt söka möjligheter att engagera företaget i miljöfrågor/till miljöförbättringar.*

*Externt: Vi ska arbeta mer synligt med miljöfrågor så att kunden anser att vi arbetar aktivt med miljön.*

Strategiska mål ska vara uppfyllda på några års sikt (Gerklev et al., 1997, 47). Agria har redan ett externt strategiskt mål och vi har givit ett förslag på ett internt strategiskt mål:

*Internt: Medarbetarna ska hjälpa till att förmedla Agrias miljöarbete ut till kund.*

*Externt: Kunden ska anse Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön.*

Taktiska mål bör uppfyllas inom ett år. Det är mål som ska vara milstolpar på vägen för att nå de strategiska målen (Gerklev et al., 1997, 47). Exempel på taktiska mål för Agria är (här har vi angett flera exempel):

*Internt: (1) Vi ska bättre informera våra medarbetare om vad vi gör för miljön.*

*Internt: (2) Vi ska engagera våra medarbetare i miljöarbetet.*

*Internt: (3) Vi ska på olika sätt försöka påverka våra anställdas resor till och från jobbet.*

- 1) Idag vet inte alla medarbetare att förändringar görs för miljöns skull utan många tror att det bara är effektivitetsvinster, miljövinster faller lätt i glömska. Genom att in-

formera om förändringars positiva påverkan på miljön så blir förståelsen större bland medarbetarna som sedan kan förmedla Agrias miljöarbete ut till kunden.

- 2) Wallman (pers.med., 2006) har under denna studie uttryckt en önskan om att medarbetarna ska vara *ännu* mer engagerade i Agrias miljöarbete. För att stimulera medarbetarnas engagemang för miljöfrågor behöver de veta att de kan påverka. Något som medarbetarna kan påverka är deras resa till och från jobbet, i kapitel 6.2.3 ges exempel på hur Agria kan hjälpa till att stimulera förändring av denna aspekt. Agria kan även införa en miljöbarometer där medarbetarna hela tiden kan följa Agrias miljöarbete och vad som görs i varje process och på varje avdelning.
- 3) Genom att lägga in miljömål som individuellt mål i målkontraktet så kan medarbetaren få en bonus för minskat resande med bil till och från jobbet. Agria kan subventionera busskort och datorer. Om Agria verkligen vågar sticka ut hakan bör de ta miljöbilspolicyn ännu längre och erbjuda alla medarbetare att köpa en miljöbil till subventionerat pris genom ett samarbete med en biltillverkare.

*Externt: (1) Vi ska informera kunden och samhället om vad vi gör för miljön*

*Externt: (2) Vi ska på olika sätt påverka kunderna så att vi tillsammans kan driva miljöarbetet framåt.*

*Externt: (3) Agera ska stödja olika miljöprojekt.*

- 1) Agria borde redan nu börja informera sina kunder om vad de faktiskt redan gör för miljön. Ett bra sätt är att använda hemsidan och berätta om hur de t.ex. minskar pappersförbrukningen. Agria borde även informera om den gemensamma miljöbilspolicy de har med LFAB. Det kommer att föra Agria närmare deras strategiska mål.
- 2) Wallman och Mellberg (pers.med., 2006) har uttryckt en önskan om att de ska kunna arbeta *tillsammans* med sina kunder för att främja miljön. Här kan de göra många saker. Dels kan de informera via hemsidan om bra miljöval (miljövänliga däck till transporten, hundleksaker från återvunnen plast, stallutrustning från återvunnet material). En annan sak är att införa en bonus på premien för kunder som väljer att få allt material digitalt. Med allt material menas försäkringsbrev, försäkringsvillkor, fakturor mm. Detta är idag inte möjligt men när Agria kan erbjuda allt detta digitalt (vilket verkar vara en tidsfråga) så borde de erbjuda kunden den valmöjligheten och tala om tydligt på hemsidan att det dels är för miljöns skull. Detta kommer också att föra Agria närmare deras strategiska mål.
- 3) Agera är ett dotterbolag till Agria (se Kapitel 4.1.1). Företagets uppgift är att agera som finansiellt och humant stöd till entreprenörer som har bra idéer som kan öka tryggheten för djur och dess ägare. Vid intervjuen med Ann Horn, VD för Agera, ansåg hon att det är möjligt för Agera att stödja företag som har idéer som främjar miljön. Som förslag skulle de kunna stödja ett lastbilsföretag (som transporterar hästar) som bara använder miljövänlig diesel. Ett annat förslag kan vara att stödja en tillverkare av miljövänlig stallutrustning eller miljövänliga hundleksaker.

Vi anser att det är viktigt att vara först, att positionera sig på marknaden som det företag som skapar behovet hos kunden. Agria ska när kunderna börjar efterfråga ett "grönt djurförsäkringsbolag" vara först med att erbjuda sina tjänster. De kan dessutom vara med och skapa detta behov hos kunderna genom att informera om vad de faktiskt gör. En miljöbilspolicy för medarbetarna där Agria tillsammans med ett biltillverkande företag erbjuder miljöbilar till

subventionerat pris skulle vara att positionera sig först. Det skulle dessutom leda till stor uppmärksamhet på marknaden och en bra image.

#### 6.2.4 Så här kan Agria engagera medarbetarna

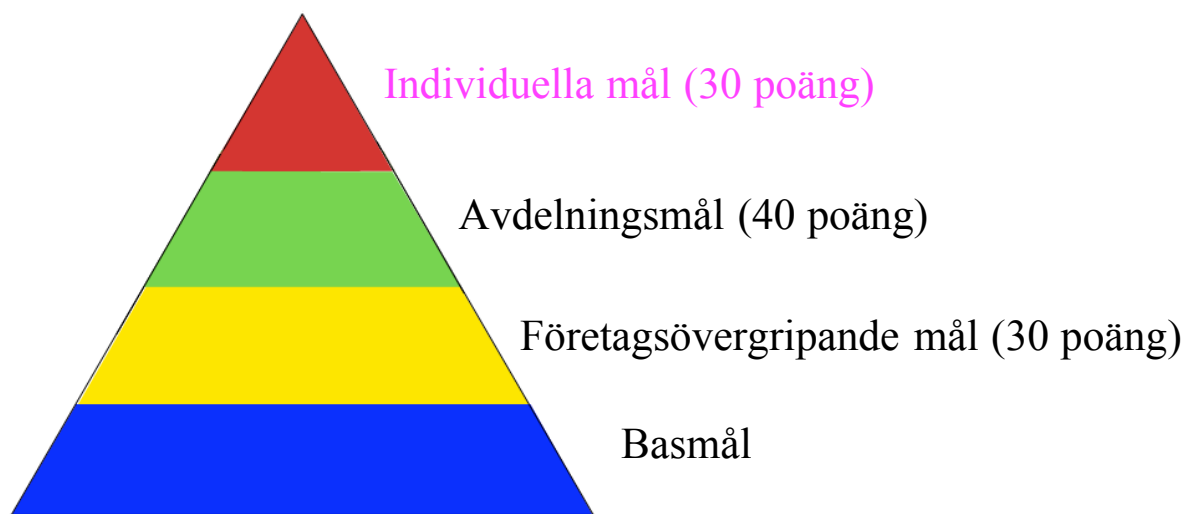
I kapitel 3 och 6 finns Angelöws och Jonssons (1994) tabell beskriven i original och modifierad utifrån vad Agria gör för att engagera medarbetarna. Författarna ger i sin tabell olika förslag på vad företag kan göra för att stimulera miljöengagemang hos sina medarbetare. Studier av den ursprungliga tabellen (Kapitel 3.5.1) visar att Agria gör många av de sakerna som Angelöw och Jonsson (1994) rekommenderar, *vad de faktiskt gör* visas i den modifierade tabellen i kapitel 6.1.8. I det här kapitlet tas tabellen upp igen, modifierad på ett annat sätt. Här beskrivs vad Agria *mer kan göra*, utöver vad som redan görs, för att engagera sina medarbetare i miljöarbetet (se Tabell 6.4, 79).

Tabell 6.4. Olika metoder för att uppmuntra miljöengagemang (Angelöw & Jonsson, 1994, 181)

Förutsättningar för miljöengagemang	Hinder för miljöengagemang	Saker Agria mer kan göra för att stimulera miljöengagemang
Insikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förneka/förringa miljöproblem</li> <li>Abstrakta miljöproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Göra miljöproblem vardagsnära och konkreta</li> </ul>
Handlingsutrymme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Underskatta sitt handlingsutrymme</li> <li>Privatekonomiska hinder</li> <li>Avsaknad av miljöanpassade alternativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betona enskilda insatsers betydelse för en bättre miljö</li> <li>Belöna och subventionera miljöanpassat</li> <li>Utveckla strukturella möjligheter för ett miljöanpassat livsmönster</li> </ul>
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Försvagat ansvarstagande</li> <li>Inte inse globalt och långsiktigt ansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rättvis ansvarsfördelning mellan olika aktörer</li> <li>Betona helhet och långsiktighet</li> </ul>
Självförtroende	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindervärde och otillräcklighet</li> <li>- Resignation och passivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förstärka individens tilltro till förmågan att var och en kan göra en nyttig miljöinsats</li> <li>Medvetandegöra små och positiva miljöförbättringar, t.ex. genom upprättande av en miljöbarometer</li> </ul>
Kunskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brist på kunskap</li> <li>Motsägelsefull information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge mer återkoppling på individens miljöbeteende</li> <li>Entydig information</li> </ul>
Övriga faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidsbrist</li> <li>Vana</li> <li>Bekvämlighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Påvisa att vissa miljöinsatser inte är tidskrävande</li> <li>Göra miljöinsatser mindre tidskrävande och mer bekväma</li> <li>Förmedla individens erfarenheter av att bryta vanor, använda tid mm</li> </ul>

För att betona enskilda insatsers betydelse för en bättre miljö så har vi som förslag att Agria kan lägga in miljöaspekter i målkontraktet. Varje anställd på Agria har ett personligt målkontrakt (se Figur 6.3, 80). Målkontraktet innebär att alla anställda har basmål, mål för hela företaget, mål för sin avdelning och sina individuella mål. En bonus utgår i slutet av året, storleken på bonusen är baserad på hur bra målen i kontraktet uppfyllts under året. Idag är de individuella målen effektivitets- och produktionsbaserade (pers.med., Kolmodin, 2006). Kolmodin (pers.med., 2006) anser att de individuella målen skulle kunna vara ”mjukare”, både ur hälso- och miljösynpunkt. Vi anser att något som de anställda kan påverka ur miljösynpunkt som även är individuellt är resan till och från arbetet. Om en medarbetare tror att det skulle vara möjligt att minska resandet med bil till och från jobbet så borde det vara möjligt att få en bonus om det uppfylls. Detta ger dessutom en tydlig återkoppling till individens

miljöbeteende som är ett av Angelöws och Jonssons (1994) sätt att stimulera miljö-engagemang.



Figur 6.3. Målkontrakt (Intranätet, Agria, 4, 2006).

Pyramiden (Figur 6.3) gestaltar målkontraktet. Om de olika målen är uppfyllda så får medarbetaren poäng och ju högre poängen är ju högre bonus delas ut till medarbetaren (pers.med., Wallman, 2006).

Ett sätt att hjälpa medarbetarna att minska resandet med bil (och på så sätt uppfylla uppsatta mål) är att subventionera alternativa färdssätt genom t.ex. busskort. En annan sak som företaget kan subventionera är inköp av privata datorer. Medarbetarna på Agria har möjlighet att arbeta hemifrån upp till 50 % av arbetstiden (pers.med., Wallman, 2006). Det är dock inte så många som utnyttjar den möjligheten fullt ut. Det kan bl.a. bero på att individen inte har en bra dator hemma och tillgång till Agrias Intranät hemifrån.

Eftersom många av Agrias medarbetare är djurägare så är de ofta bilburna (pers.med., Forslind). Hästägare har ofta hästen en bit ut på landet och Agrias hundägare kan ta med hunden till jobbet (hundkontoret) vilket gör att de hellre åker bil än kommunalt. Om Agria inte kan minska resandet med bil för dessa medarbetare så kan de subventionera miljöbilar för sina anställda. LFAB har en ny policy som säger att alla tjänstebilar som köps in fr.o.m. juli 2006 ska vara miljöbilar, vilket även berör Agria som dotterbolag. Agria och LFAB skulle kunna ta denna policy ett steg längre och tillsammans med en biltillverkare ge ett bra pris på miljöbilar till alla medarbetare inom LFAB och Agria. Det skulle innebära att ca 1400 medarbetare skulle få möjlighet att köpa en miljöbil till subventionerat pris. Det är en åtgärd som förmodligen skulle få mycket uppmärksamhet och skapa behov hos kunder och samhället i stort.

Vi tror att ett sådant tillvägagångssätt, att försöka påverka sina medarbetare i en ur miljösynpunkt ”rätt” riktning skulle ge god publicitet. Agria har gjort en liknande sak tidigare i



samband med anti-rök-kampanjen och Cina Seidefors, informationsansvarig på Agria, satt då i SVT: s morgonsoffa (pers.med., Mellberg, 2006) och diskuterade frågan. En miljöbilspolicy skulle förmodligen föra Agria närmare sitt strategiska mål att ”kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön” (pers.med., Wallman, 2006).

Att införa en miljöbarometer kan vara ett sätt att stimulera engagemang för miljön (Angelöw & Jonsson, 1994). Hos Agria skulle det kunna vara en bra idé att ha en miljöbarometer för varje process eller avdelning för att sporra medarbetarna att hela tiden bli bättre. T.ex. skulle barometern kunna mäta åtgång av papper och porto per process.

## 7 Slutsatser

---

*I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser som vi har kommit till insikt med under uppsatsens gång, utifrån teori och analys. Slutsatsen kommer även att sättas i relation till Rönnbergs (1998) studie om hur den finansiella sektorn möter ökande miljökrav.*

---

Tjänstesektorn har vuxit sig allt större och vi är på väg att gå från ett produktions- till ett tjänstesamhälle. I och med detta har fokus hamnat på tjänsteföretagen och en av de aspekter som uppmärksammas är frågan om tjänsteföretagens miljöpåverkan. I relation till produktbaserade företag påverkar inte tjänsteföretag miljön i samma utsträckning. Men även tjänsteföretag ska ta sitt ansvar att påverka sin egen verksamhet i den utsträckning som är möjlig.

För Agrias del handlar det om att miljöanpassa en redan existerande verksamhet. Agria är en värderingsstyrd organisation som uppmanar till ständiga förbättringar i syfte att förbättra företagets kvalitetsutveckling och arbetsmiljö. Agria har fått flera utmärkelser för sitt kvalitetsarbete och är mycket duktiga inom området.

Agria har inte kommit riktigt lika långt i sitt arbete med miljöförbättringar. De har dock gjort en hel del internt. Agria har uppmärksammat verksamhetens miljöpåverkan och har identifierat relevanta miljöaspekter, som bearbetas och förbättras. Företaget gör det som ska göras för att uppfylla ISO 14001, men det starka engagemang som behövs för att nå upp till kvalitetsarbetets nivåer saknas.

Gerklev et al. (1998) menar att ett företag inte kan säga sig hålla hög kvalitetsutveckling om det inte arbetar aktivt med miljön. Agria arbetar med miljöfrågor i den utsträckningen som är befogad. Men för att Agria ska leva upp till sitt strategiska mål ”att kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön”, är det dags för Agria att ta miljöarbetet ett steg längre. Genom sitt kvalitetsarbete har Agria påverkat miljön positivt i och med att produktivitets- och resurseffektiviseringar ofta leder till positiva miljöeffekter. Dock kvarstår det faktum att miljöeffekter blir bieffekter av ständiga förbättringar inom kvalitet. Detta är inte något negativt, men då miljö är den sekundära orsaken till förbättringar kan det vara svårt att bli ansedd som ett företag som arbetar *aktivt* med miljöfrågor.

Mellberg (pers.med., 2006) anser att Agria ska ha fokus på trygghet och säkerhet för djur och människor, vilket är Agrias grundvärdering. Vi menar att miljö kan inkluderas i begreppen trygghet och säkerhet. Agria har fastnat lite vid ordet miljö och anser inte riktigt att det ligger som högsta prioritet för verksamheten.

Hållbar utveckling i ett företagsperspektiv handlar om att utveckla verksamheten på ett hållbart sätt inför framtiden. För en hållbar utveckling krävs kvalitets-, säkerhets-, hälso- och miljöarbete. Detta relativt nya begrepp visar tydligt samverkan mellan de olika områdena: kvalitet, säkerhet, hälsa och miljö. Ann Horn (pers.med., 2006), VD för Agera, har en vision för Agera och Agria, att företagen ska arbeta med miljö för miljöns skull i syftet att nå hållbar utveckling. Företagen ska producera och vara verksamma på ett sätt som är bra för kunden, både ur ett ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.

Wallmans (pers.med., 2006) vision för Agrias miljöarbete är att miljö blir en del av processerna och affärsutvecklingen precis som kvalitet är idag. Agrias kvalitetspolicy styrker

visionen, då de ständiga förbättringarna ska öka konkurrenskraften. Dessa ständiga förbättringar inkluderar hela Agrias verksamhet, vilket även innebär området för miljö.

Kvalitetspolicyn tyder på att kunden är av stor betydelse för Agrias verksamhet, vilket även tas upp i miljöpolicyn. Både kvalitets- och miljöpolicyn pekar på att Agria bör ta steget ut till kund. Nedan är tre av fyra punkter i Agrias miljöpolicy (Internet, Agria, 4, 2006);

**Agria ska ...**

*öka sin miljökompetens och genom vårt engagemang i miljöfrågor ska vi påverka våra kunder och leverantörer.*

**Så att Agria ...**

*bidrar till en positiv miljöutveckling i samhället och så att vi uppfattas som ett trovärdigt alternativ när det gäller miljöarbete inom djurförsäkring.*

För att uppfylla denna miljöpolicy krävs att Agria anses som ett *trovärdigt alternativ när det gäller miljöarbete inom djurförsäkring*, vilket i sin tur kräver att kunden är medveten om Agrias miljöarbete. Det har visat sig, genom intervjuer med nyckelpersoner inom Agria, att det kan vara svårt att se kopplingen till miljö i de beslut som tas. Det är Agrias målsättning att tänka på miljöaspekten i varje beslut (Internet, Agria, 4, 2006):

**Agria ska ...**

*ta hänsyn till miljön i de beslut vi tar och i våra handlingar, så att vi genom ständiga förbättringar minskar vår miljöpåverkan och förebygger föroreningar inom vår verksamhet.*

Om kopplingen kan vara svår att se inifrån verksamheten, är det förmodligen minst lika svårt att se den utifrån. Agrias miljöarbete bör först förmedlas inom verksamheten så att alla medarbetare är medvetna om arbetet och är tillräckligt kunniga för att förmedla det vidare till kund och samhälle. Detta resonemang styrks av Rönnbergs (1998) studie, han har studerat hur den finansiella sektorn möter ökade miljökrav. I studien konstateras att medarbetare inom finansiella sektorn "... inte bör agera som miljöexperter ..." men det ska finnas en höjd generell miljökompetens bland medarbetarna för att kunna ställa och besvara miljöfrågor (Rönnberg, 1998, 49).

För att leva upp till policyn och företagets uppsatta strategiska mål: "kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön" så anser vi att Agria behöver utarbeta en strategi för miljöarbetet. Miljöstrategin är en vidareutveckling av miljöpolicyn, en mer omfattande vägbeskrivning om hur policyn skall uppnås (Arborelius, 1999). Rönnberg (1998) konstaterar i sin studie att det är viktigt att ha en bra strategi för hur företaget ska hantera och implementera nya förändringar. Det behövs oavsett om det sker inom området för miljö eller andra delar av organisationen.

Vi har i kapitel 6.2 gett rekommendationer på hur Agrias miljöstrategi skulle kunna vara utformad. Vi har gett exempel på såväl själva strategin som strategiska och taktiska mål som bör uppfyllas på vägen.

Den rekommenderade externa miljöstrategin, *Vi ska arbeta mer synligt med miljöfrågor så att kunden uppfattar att vi arbetar aktivt med miljön*, förmedlar att Agria behöver arbeta mer synligt med miljön för att uppnå deras mål. Det ska göras genom att påverka aspekter som egentligen är indirekta, som konsumtionen av tjänsten, att påverka kunden i sitt beteende.

Dessutom ska de visa att de tar ansvar för sina medarbetare ”hela vägen” genom att försöka påverka och engagera sina medarbetare i en ännu större grad än idag. Att sedan få kunden att anse att Agria arbetar aktivt med miljön handlar om att kommunicera det miljöarbete som Agria utför ut till kund och marknad. Det kan göras genom engagerade medarbetare som förmedlar arbetet ut till kund och genom det mycket enkla och effektiva sättet - information på hemsidan.

Ett aktivt miljöarbete kan se olika ut, det kan ske både internt och externt. Företaget kan arbeta internt genom att påverka och förbättra de direkta miljöaspekterna som företaget har. Direkta miljöaspekter i ett tjänsteföretag är bl.a. pappersförbrukning, avfallshantering och energiförbrukning. När ett tjänsteföretag har ett väl integrerat internt miljöarbete så bör företaget ta ett steg till och våga arbeta mer externt. Det kan vara att påverka indirekta aspekter såsom kunder och leverantörer men även medarbetares förhållningssätt till miljön. För att lyckas med sitt miljöarbete behöver företaget en väl utarbetad strategi.

Det är det externa arbetet med miljön som märks mest ut mot kund och marknad. Det externa arbetet och information om det interna arbetet kan få kunden att uppfatta att företaget arbetar aktivt med miljön. Det är viktigt att företaget gör saker som märks och att de är duktiga på att kommunicera sitt miljöarbete ut till marknaden.

Rönnerberg (1998) har i sin studie kommit fram till det faktum att den finansiella sektorn har uppmärksammat och anpassat sin verksamhet efter miljövänliga alternativ, men trots detta är det flera företag som inte har några *nya* miljötjänster att erbjuda. Rönnerberg menar att själva målet inte behöver vara att skapa nya kunder tack vare nya miljömässiga tjänster, utan målet är att inte förlora nuvarande kunder med miljöintresse.

Vi inledde uppsatsen med ett citat av Lester Brown: *”Hittills har samhället betraktat miljörevolutionen ungefär som ett idrottsevenemang - där tusentals människor är bänkade för att titta, medan en handfull spelare på planen aktivt försöker påverka spelets utgång. I detta fall är framgången beroende av att de osynliga sidolinjer som skiljer åskådarna från deltagarna kan suddas ut, så att vi alla kan bli delaktiga. Att rädda planeten är inget publikevenemang”* (Angelöw & Jonsson, 1994, 11).

*Att rädda planeten är inget publikevenemang*, liksom miljöarbete inte är en ensam miljöchefs ansvar eller ett enskilt företags ansträngningar. Miljöarbete handlar om gemensamma krafter. Att värna om miljön är varje enskild individs och varje enskilt företags ansvar och tillsammans så kan vi åstadkomma en hel del, ”många bäckar små...”.

Agria ska vara ett attraktivt företag att arbeta för, sett ur alla aspekter; värderings-, kvalitets-, hälso- och miljömässiga. Agria ska vara ett företag som arbetar *för* miljön, ett företag som erbjuder sina medarbetare miljömässiga alternativ såväl i sitt arbetssätt som utanför sin arbetstid.

## 8 Epilog

---

*För att vår studie och slutsatser ska få ännu större tyngd och trovärdighet så skulle det vara önskvärt med två marknadsundersökningar som inte har fått plats inom ramen för denna studie.*

---

För att verkligen utvärdera medarbetarnas engagemang men också kunskap i miljöfrågor så skulle det behöva göras en medarbetarundersökning. Då får Agria reda på hur insatta medarbetarna verkligen är i det miljöarbete som bedrivs på Agria. Beroende på resultatet av undersökningen kan det sedan sättas in åtgärder för att öka kunskapen och engagemanget hos medarbetarna. Om Agrias strategiska mål ska uppfyllas så måste engagerade medarbetare ”lyfta ut” miljöarbetet till kunden.

Den andra undersökningen som behöver göras är en kundundersökning som ska syfta till att utreda kundens behov vad gäller miljöfrågor. Det är kunden som bestämmer kvaliteten på ett tjänsteföretags produkter, nämligen tjänsten, och företaget ska göra saker i kunden intresse. Om det är så att Agrias kunder har ett starkt intresse för miljön och anser att det kan bli en viktig komponent inför val av försäkringsbolag i framtiden är det viktigt att Agria positionerar sig som först på marknaden.

# Referenslista

## Litteratur

- Angelöw, B. & Jonsson, T. 1994. *Individ och miljö*. Studentlitteratur Lund, Sverige.
- Ammenberg, J. 2004. *Miljömanagement*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Arborelius, P. 1999. *Framväxt av miljöstrategier*. KFS AB, Lund, Sverige.
- Asplund, E & Hilding-Rydevik, T. 2001. *Arena för hållbar utveckling, aktörer och processer*. Elanders Gotab, Sverige.
- Bark, M. 1997. *Intranät I organisationens kommunikation*. Konslutförlaget Uppsala. Uppsala, Sverige.
- Beard, C. & Hartman, R. 1999. Eco- Innovation. Rethinking future business products and services (143-163 kap 9) i Charter, M. & Polonsky, MJ. *Greener Marketing*. Greenleaf Publishing Limited, England.
- Bengtsson, L. 1993. *Intern diversifiering som strategisk process*. Lund University Press, Sverige.
- Charter, M & Polonsky, M.J., 1999. *Greener Marketing*. Greenleaf Publishing Limited, England.
- Deutsch, J. & Lieberman, Y. 1985. Effects of a Public Advertising Campaign on Consumer Behavior in a Demarking Situation. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, s. 287-290.
- Dobers, P, 1998. *Miljömanagement*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm, Sverige.
- Gerklev, J., Hallström, A. & Nyström, P. 1997. *Att marknadsföra miljöanpassning*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1991. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Hutchinson, C. 1992. Corporate Strategy and the Environment. *Long Range Planning*. Vol. 25, No. 4, p 9-21. Earthscan Publications, UK.
- IVA, Ingenjörsvetenskapsakademin. 1995. *Miljödriven affärsutveckling. Från myndighetskrav till strategiska möjligheter*. IVA-M 298, Stockholm, Sverige.
- Kisch, P., Mont, O. & Plepys, A. 2002. *Tjänstesektorn och miljön*. Rapport 5227. Naturvårdsverket, Lund, Sverige.
- Kohler-Reissman, C. 1993. *Narrative analysis*. Sage publications. Newbury Park Ca, USA.

- Liljedahl, S. & Nyström, H. 1998. Miljöstrategier i ett dynamiskt entreprenörsperspektiv. Produkt- och företagsutveckling i AGA (121-140, kap 5) i Dobers, P. *Miljömanagement*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm, Sverige.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur Lund, Sverige.
- Mark-Herbert, C. 2002. *Functional Foods for Added Value. Developing and marketing a new product category*. Doktorsavhandling. Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruks-Universitet, Uppsala, Sverige.
- Meima, R. 1996. The Alpha Case: A Grounded Theory of Corporate Environmental Management in an IT Company. In Ulhøi & Madsen (red) *Industry and the Environment*, The Aarhus School of Business.
- Merriam, S. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Mintzberg, H. 1988. Opening up the Definition of Strategy. I *The Strategy Process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Nulty, P. 1990. Recycling becomes a big business. *Fortune August 13*. p 41-45.
- Nyström, H. 1990. *Technological and Market Innovation – Strategies for product and Company development*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England.
- Ottman, J.A. 1999. Achieving Sustainability (72-83 kap 4) i Charter, M. & Polonsky, MJ. *Greener Marketing*. Greenleaf Publishing Limited, England.
- Phil, H. 2003. *Miljöekonomi för en hållbar utveckling*. Kristiansstads Boktryckeri AB, Kristiansstad, Sverige.
- Porter, M. E. & van der Linde, C. 1995. Green and Competitive. *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Rönnberg, F. 1998. *Miljöstrategier i den finansiella sektorn – de svenska bankers miljöarbete*. Rapport 125, Swedish University of Agricultural Science (SLU), Department of Economics. Uppsala, Sverige.
- Schmidheiny, S. 1992. *Changing Course*. The MIT Press, New York, USA.
- Söderbaum, P. 1998. Människor och miljö i bilder av företag (159-178) i Dobers, P. *Miljömanagement*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm, Sverige.
- Welford, R. 2001. *Corporate Environmental Management 1*. Second edition. Earthscan Publications Ltd, London, England.
- Winter, J. 1992. *Problemformulering, undersökning och rapport*. Almqvist & Wiksell, Malmö, Sverige.

## **Dokument från Agria Djurförsäkringar AB**

1. Agria, *Årsredovisning* för 2004.
2. Agria, *Utmärkelsen Svensk Kvalitet*, 2004
3. Agria, *Miljöhandboken 5.1*, 2006

## **Intranätet, Agria Djurförsäkringar AB**

### **Agria**

1. 2006-04-20, Agrias personalgalleri  
<http://notes01/agria/pgalleri.nsf/startpage?OpenForm>
2. 2006-04-20, Agrias initiativstege  
F:\Kvalitet och miljö\Presentationer: Agrias kvalitets- och miljöarbete
3. 2006-04-20, Agera presentation  
F:\Agera Djurägandeutveckling AB\Agera\12 Presentationer: Agerapresentation 060206
4. 2006-05-03, Agrias målpyramid  
F:\Personal\Mållön: Pyramid
5. 2006-05-17, Agrias miljömål och handlingsplan  
F:\Kvalitet och miljö\Presentationer: Agrias kvalitets- och miljöarbete
6. 2006-05-17, Agrias miljöarbete  
F:\Kvalitet och miljö\Miljö\Presentationer: Miljö 2006
7. 2006-05-17, Agrias miljöaspektlista  
F:\Kvalitet och miljö\Miljö\Miljöutredning: Miljöutredning 2005
8. 2006-05-17, Affärsplan  
F:\Affärsplan\Affärsplan 2005\07,2 Styrkort miljö: Styrkort för Agrias miljöarbete

## **Internet**

Agria, Agria Djurförsäkringar AB, [www.agria.se](http://www.agria.se)

1. 2006-01-02, Agrias hemsida  
[www.agria.se](http://www.agria.se)
2. 2006-02-10, Agrias historia  
<http://www.agria.se/Agria/text.nsf/id/1025>
3. 2006-02-13, Agrias produkter  
<http://www.agria.se/Agria/text.nsf/id/2591>
4. 2006-02-14, Agrias miljöpolicy  
<http://www.agria.se/Agria/text.nsf/id/2887>
5. 2006-02-15, Agera  
<http://www.agria.se/agria/pvsearch.nsf/id/C1256BB20031FB36C12570DD0033750A?opendocument&>

FSB, Föreningssparbanken, [www.fsb.se](http://www.fsb.se)

1. 2006-02-15, Etik och miljöfonder  
<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,3241,00.html>



IVA, Ingenjörsvetenskapsakademin, [www.ivawebb.se](http://www.ivawebb.se)

1. 2006-03-14, Kortsammanfattning av IVA-M 298 Miljödriven affärsutveckling  
<http://www.ivawebb.se/bokhandel/detail.asp?ID=47>

SIS, [www.sis.se](http://www.sis.se)

1. 2006-02-28, Att införa ledningssystem för miljö  
<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso14000&menuItemID=5847>

Sustainable Measures, [www.sustainablemeasures.com](http://www.sustainablemeasures.com)

1. <http://www.sustainablemeasures.com/Sustainability/index.html>  
2005-10-06

## **Personliga meddelanden**

Ahlén Ib, AO-chef Smådjur, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006.

Forslind Björn, processägare stödfunktioner, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006.

Horn Ann, VD för Agera och Agria M, Agria Djurförsäkringar AB.  
Telefonintervju 2006-03-08.

Kolmodin Ewa, processägare för försäkringsprocessen, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006.

Lindgren Niklas, processägare för säljprocessen, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006.

Mark-Herbert Cecilia, PhD Sveriges lantbruks universitet, Ultuna.  
Personligt möte, 2006-04-24

Mellberg Anders, VD för Agria, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006-03-27.

Nahlbom Mats, AO-chef Häst, Agria Djurförsäkringar AB.  
Personligt möte, 2006.

Seidefors Cina, Informationsansvarig, Agria Djurförsäkringar AB.  
Mailkontakt, 2006-05-16.

Ströman Bo, Lead Auditor, DNV Certification AB.  
Personligt möte, 2006-03-15, 2006-03-16.

Wallman Mattias, Kvalitets- och miljöchef, processägare för skadeprocessen, Agria Djurförsäkringar AB. Personligt möte, 2006.

# Appendix

## Appendix 1 – Intervjufrågor: Processägare

### Funderingar/frågor till processägarna ang miljöarbetet på Agria

1. Berätta om processen i sig och ditt arbete.
2. Tycker du att det är viktigt att ett företag som Agria arbetar med miljön?
3. Vad ser du för relevanta miljöaspekter inom din process?
4. Vilka var miljömålen för processen 2005?
5. Vad har åstadkommits inom processen hittills? Har miljömålen uppnåtts?
6. Vilka är miljömålen för processen 2006?
7. Hur förmedlas processens miljömål till medarbetarna inom processen?
8. Hur tycker du att miljöengagemanget är hos medarbetarna? Är det något som intresserar?
9. Är det möjligt att påverka medarbetarnas resor till och från jobbet?
10. Skulle det kunna finnas ett bättre sätt att binda miljöaspekterna än till processerna?
11. Tycker du att Agria ska inkludera kunderna i sitt miljöarbete?
12. Hur ser framtidens miljöarbete ut på Agria om du får bestämma?

## Appendix 2 – Intervjufrågor: Anders Mellberg

### Funderingar/frågor om Agrias miljöarbete till Anders Mellberg, VD på Agria.

1. Varför är det viktigt att ett företag som Agria arbetar med miljön?
2. Varför valde Agria att certifiera sig enligt ISO 14001?
3. Anser du att ISO-standarderna har varit till hjälp i arbetet med miljön?
4. Vad har åstadkommit hittills vad gäller miljöarbetet?
5. Vad ser du för relevanta miljöaspekter i Agrias verksamhet?
6. Idag binds miljöaspekterna till processerna. Tycker du att det skulle kunna finnas något bättre sätt att hantera miljöaspekterna på?
7. Vad har du för roll som VD i Agrias miljöarbete?
8. Hur ser ledningsgruppens engagemang ut för miljöarbetet?
9. Hur förmedlas miljömål och arbetet med miljön till medarbetarna?
10. Hur tycker du att miljöengagemanget är hos medarbetarna? Är det något som intresserar?
11. Anser du att det är möjligt/lämpligt att påverka medarbetarnas resor till och från jobbet?
12. Agrias miljövision (eller strategiska mål) är att ”kunden ska uppfatta Agria som ett företag som arbetar aktivt med miljön”. Tycker du att Agria uppfyller visionen (målet) idag?
13. Tycker du att Agria ska inkludera kunderna i miljöarbetet?
14. Kan miljöarbete vara/bli en imagefråga? Tror du att ett aktivt miljöarbete kan leda till framtida konkurrensfördelar?
15. Hur ser framtidens miljöarbete på Agria ut om du får bestämma?